

**FiBL Projekte GmbH**

eine Gesellschaft von



**FiBL**



## Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie zur Etablierung einer Agentur im Bereich Agrarmarketing für regionale und/oder ökologische land- und ernährungswirtschaftliche Erzeugnisse im Freistaat Sachsen

Vergabenummer: SMEKUL-32-005/2020

Aktenzeichen: 32-0456/43/I

Im Auftrag:

Freistaat Sachsen, vertreten durch das Sächsische Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft,  
Wilhelm-Buck-Straße 2, 01076 Dresden

### Anbietergemeinschaft

#### **FiBL Projekte GmbH**

Kasseler Straße 1a  
60486 Frankfurt am Main  
[www.fibl.org](http://www.fibl.org)

**Ecozept Deutschland -**  
Andreas Jändl und  
Dr. Burkhard Schaer GbR

Oberer Graben 22  
85354 Freising  
[www.ecozept.de](http://www.ecozept.de)

#### **Regionalfenster Service GmbH**

Lindenstraße 11  
61231 Bad Nauheim  
[www.regionalfenster.de](http://www.regionalfenster.de)

Frankfurt am Main, den 11. Dezember 2020

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Ergebnisse auf einen Blick.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Bearbeiter*innen Team.....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Ausgangslage und Ziel der vorliegenden Studie .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Ziel / Leitbild.....</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Analyse der Ausgangssituation .....</b>	<b>8</b>
5.1	SWOT-Analyse .....	8
5.2	Bewertung der aktuellen Instrumente .....	9
5.3	Literaturauswertung.....	11
5.3.1	<i>FiBL-Studie 2014 .....</i>	<i>11</i>
5.3.2	<i>AMI-Studie 2018 .....</i>	<i>12</i>
5.3.3	<i>CONOSCOPE-Studie 2020.....</i>	<i>13</i>
5.3.4	<i>Ekconnect / NAHhaft-Studie 2020.....</i>	<i>13</i>
5.4	Erfahrungen vergleichbarer Strukturen .....	14
5.4.1	<i>Bundesländer .....</i>	<i>14</i>
5.4.2	<i>Österreich .....</i>	<i>19</i>
5.4.3	<i>Zusammenfassung und Empfehlung.....</i>	<i>20</i>
5.5	Akteur*innenanalyse mit Clusterung.....	21
5.6	Erfahrungen in der AHV .....	23
5.7	Strukturanalyse .....	28
5.8	Bewertung potenzieller Instrumente.....	30
5.9	Zwischenresümee Analyse .....	31
<b>6.</b>	<b>Szenarien.....</b>	<b>32</b>
6.1	Strategie zur Entwicklung der Szenarien .....	32
6.2	Eine klassische zentrale Agentur .....	32
6.3	Eine dezentrale Agentur mit vier RegioMaklern.....	33
6.4	Synergiemodell.....	34
6.5	Netzwerkmodell.....	35
6.6	Kombination aus Szenario 1+4 .....	37
6.7	Zwischenresümee Szenarien: Bewertungsmatrix.....	38
<b>7.</b>	<b>Workshops .....</b>	<b>39</b>
7.1	Methodisches Vorgehen.....	39
7.1.1	<i>Strategische Vorüberlegungen.....</i>	<i>39</i>
7.1.2	<i>Ablauf.....</i>	<i>40</i>
7.1.3	<i>Methodik der World-Cafés.....</i>	<i>40</i>
7.1.4	<i>AG Zielsetzung .....</i>	<i>41</i>
7.1.5	<i>AG Kennzeichnung/Kommunikation .....</i>	<i>41</i>
7.1.6	<i>AG Struktur .....</i>	<i>41</i>
7.1.7	<i>AG Aktivitäten .....</i>	<i>42</i>
7.2	Dresden.....	42
7.3	Chemnitz .....	42
7.4	Leipzig .....	43
7.5	Zwischenresümee Workshops: Zusammenfassung.....	44
7.6	Dokumentation der Workshop-Ergebnisse .....	45
7.6.1	<i>Thema 1 – Ziele .....</i>	<i>45</i>
7.6.2	<i>Thema 2 – Kennzeichnung.....</i>	<i>46</i>

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

7.6.3	Thema 3 – Aktivitäten .....	48
7.6.4	Thema 4 – Struktur .....	49
<b>8.</b>	<b>Ableitung Maßnahmen und Strukturen .....</b>	<b>50</b>
8.1	Literaturauswertung .....	50
8.2	Fachleutebefragung und SWOT-Analyse .....	51
8.3	Maßnahmen von Marketingagenturen in anderen Regionen .....	52
8.4	Maßnahmen, abgeleitet aus den Workshops .....	52
8.5	Resümee .....	55
8.5.1	Struktur .....	55
8.5.2	Aufgabenbereiche .....	55
<b>9.</b>	<b>Entscheidung durch Auftraggeber .....</b>	<b>56</b>
<b>10.</b>	<b>Möglichkeiten zur Nutzung des Regionalfensters .....</b>	<b>56</b>
10.1	Das Regionalfenster .....	56
10.2	Nutzung in Sachsen .....	57
10.3	Gestaltung eines „Sächsischen Regionalfensters“ .....	57

## I. Ergebnisse auf einen Blick

Als **Ziele der Machbarkeitsstudie** sollten...:

**Ziel der Machbarkeitsstudie** ist es, fachliche Empfehlungen zur Etablierung und zum Betrieb einer Agentur im Bereich Agrarmarketing für regionale und/oder ökologische land- und ernährungswirtschaftliche Erzeugnisse im Freistaat Sachsen zu geben.

Die vorliegende Studie wurde von Juni bis Oktober 2020 in enger Abstimmung mit dem SMEKUL, Referat 32 sowie mit Beteiligung von maßgeblichen und/oder repräsentativen Akteur\*innen in Form einer SWOT-Analyse und Workshops erarbeitet.

Als **Zielsetzung einer Agentur** wurde formuliert:

Schaffung einer Struktur zur Erhöhung der regionalen Wertschöpfung, der Stärkung des ökologischen Landbaus und der kulturellen Verankerung regionaler Produkt und Produktketten in der sächsischen Gesellschaft unter Berücksichtigung folgender Teilziele:

- Hohe Akzeptanz bei den Wirtschaftsbeteiligten
- Geringe bürokratische Hürden
- Einbindung zivilgesellschaftlicher Kräfte, wie z. B. Ernährungsrät\*innen
- Große Chancen auf eine Verstetigung
- Evaluierung der Erreichung der gesteckten Ziele mittels Erfolgsindikatoren

Eine **Analyse der Ausgangssituation** ergab folgende Ergebnisse:

- Eine SWOT-Analyse zeigt: Man sieht die Notwendigkeit von öffentlicher Unterstützung, steht aber der Idee einer zentralen Agentur skeptisch gegenüber.
- Erfahrungen anderer Länder zeigen, dass vieles für feste Strukturen spricht, um eine Verstetigung sowie einen vertretbaren bürokratischen Aufwand zu erreichen.
- Eine Clusterung der Akteur\*innen nach unterschiedlichen Zielen ist die Basis für einen Beteiligungsprozess.
- Die Außer-Haus-Verpflegung ist politisch interessant, in der Praxis der Vermarktung ökoregionaler Produkte aber fast bedeutungslos. Dies zu verändern wird nur mit erheblichem Ressourceneinsatz gelingen.
- Die derzeit bestehenden Förderinstrumente sind v.a. auf den investiven Bereich bei Verarbeitung und Vermarktung ausgelegt und die Beantragung ist oft mit hohem Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden.

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

- Zukünftige Förderinstrumente sollten insbesondere nichtinvestive Maßnahmen unterstützen, um Wertschöpfungsketten aus regionaler und ökologischer Produktion aufzubauen und das Bewusstsein für diese Produkte in der Bevölkerung und bei den Konsument\*innen zu wecken und zu stärken.

Als **Modelle für eine Struktur** wurden erarbeitet:

1. Eine klassische zentrale Agentur
2. Eine dezentrale Agentur mit vier RegioMaklern
3. Ein Synergiemodell
4. Ein Netzwerkmodell
5. Eine Kombination aus Szenario 1+4

Die Vorschläge für Massnahmen sowie die Struktur wurden in sehr gut besuchten **Workshops** in den Regionen Dresden, Chemnitz und Leipzig mit Akteur\*innen u.a. aus den Bereichen Erzeugung, Verarbeitung, Handel, Regionalinitiativen, Außer-Haus-Verpflegung, Beratung und Tourismus diskutiert.

Basierend auf der Literatursauswertung, der Fachleutbefragung und der SOWT-Analyse, der vergleichenden Analyse der Marketingagenturen in anderen Regionen und der Workshops wurde hinsichtlich der **Struktur** als Ergebnis zusammengefasst, dass die Einrichtung einer neuen, zentralen und alleine von der öffentlichen Hand getragenen „Agentur“ wenig Anklang findet. Dagegen sprechen die Ergebnisse eher für die Einrichtung einer netzwerkartigen Struktur.

Folgende **Anforderungen an die neue Struktur** konnten gesammelt werden:

- Konkrete Zuständigkeiten in der Agentur klar verteilen, verantwortliche Kümmerer benennen – Ansprechpersonen für die regionale Ebene schaffen, die bei Fragen des Tagesgeschäfts (Logistik, Vermittlung etc.) unterstützen können
- Vernetzung mit lokalen Initiativen und LEADER
- Zentralstelle für transversale Aufgaben (Fortbildung, Marketing) begleitet von regionalen bzw. branchenspezifischen Kollegien
- Finanzielle Beteiligung der Unternehmen an Marketing-Maßnahmen
- Steuerung nach messbaren Zielen

Weiterhin wurden folgende **Aufgabenbereiche einer Agentur** festgelegt:

1. Informations- und Vernetzungsveranstaltungen
2. Aufbau von Wertschöpfungsketten
3. Förderberatung („Fördercoach“) entsprechend Beihilferecht, d.h. keine einzelbetriebliche Beratung
4. Management eines Kleinprojektfonds
5. Ausbau der Vermarktung in die Außer-Haus-Verpflegung
6. Gemeinschaftswerbung
7. Öffentlichkeitsarbeit
8. Beratung von Unternehmen
9. Marktrecherchen, Markterhebungen
10. Akquisition von Fördermitteln

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

Der Auftraggeber hat sich im Falle einer optimalen Finanzierung für ein Modell „**Agentur + Kleinprojektfonds**“ im Ergebnis einer Ausschreibung“ entschieden. Dieses Modell basiert im Wesentlichen auf dem Szenario 5 als Kombination der Agentur und dem Netzwerkmodell.

Basierend auf der Entscheidung des Auftraggebers für ein Modell wurde ein **Konzept für eine Agentur** entwickelt, das folgende Bereiche beinhaltet:

- Qualifikationsprofil und personelle Ausstattung
- Beschreibung der Aufgaben
- Struktur/Ausstattung
- Geschäftsplan
- Innere Struktur und Hierarchien

Hinsichtlich eines **Beirats** wurden seitens des Auftraggebers folgende Vorgaben formuliert:

- Der Beirat soll eine beratende Funktion für alle Tätigkeiten der Agentur haben
- Kleinprojektfonds: Der Beirat analysiert die eingereichten Projekte und entscheidet über die Förderwürdigkeit.
- Damit keine neuen Strukturen geschaffen werden, sollte der bereits bestehende Beirat Markt und Absatz diese Aufgabe übernehmen.

In den Workshops wurde auch nach Ideen für die **Benennung der Agentur** gefragt. Auftraggeber und Auftragnehmer waren sich darin einig, dass „Regionalwerk“ (oder Regional-Werk oder Regionalwerk Sachsen) eine geeignete Benennung wäre.


Da Sachsen nicht über ein „Länderkennzeichen“ verfügt, wurde geprüft, ob das **Regionalfenster** als Prüf- und Sicherungssystem fungieren und durch eine länderspezifische Kennzeichnung ergänzt werden kann. Als Vorteile wurden herausgearbeitet:

- Es kann an die bestehende Bekanntheit und die bundesweite Einheitlichkeit der Regionalfenster-Herkunftsangabe angeknüpft und diese genutzt werden.
- Im Rahmen der Layout- und Kennzeichnungsprüfung durch die Regionalfenster-Geschäftsstelle könnte eine ordnungsgemäße Verwendung dieser Kennzeichnung geprüft und freigegeben werden.
- Das Land Sachsen kann bestehende Infrastruktur und bewährte Konzepte zur Herkunftssicherung durch Beauftragung der Regionalfenster Service GmbH nutzen.
- Sächsische Organisationen und Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft können sich als Mitglieder im Regionalfenster e. V. engagieren.

## 2. Bearbeiter\*innen Team

Das im Angebot benannte Team wurde durch **Claudia Miersch** verstärkt, die über hervorragende Kenntnisse der regionalen Strukturen in der Lebensmittelwirtschaft in Sachsen verfügt.

Für Teilaufgaben konnte auf die Kompetenz von **Insa Folkers** (Vorbereitung und Durchführung der Workshops) und **Frank Wörner** (Abstimmung von Markenrechten) zurückgegriffen werden.

					
<b>Anja Erhart</b>	<b>Dr. Robert Hermanowski</b>	<b>Peter Klingmann</b>	<b>Claudia Miersch</b>	<b>Dr. Burkhard Schaer</b>	<b>Axel Wirz</b>
Außer Haus Verpflegung	Leitung	Strukturen bestehende Agenturen	Akteur*innen- Analyse Bewertung Instrumente	SWOT-Analyse	Ergebnisse der Vermarktungs- studie 2015

## 3. Ausgangslage und Ziel der vorliegenden Studie

Im Sächsischen Koalitionsvertrag von CDU, Bündnis-Grünen und SPD (2019-2024) ist festgelegt, dass eine Strategie initiiert wird, mit welcher der Einsatz regional und/oder ökologisch erzeugter Lebensmittel gesteigert werden kann.

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie sollte geprüft werden, in welcher Ausgestaltung die Etablierung und der Betrieb einer Agentur im Bereich Agrarmarketing für regionale und/oder ökologische land- und ernährungswirtschaftliche Erzeugnisse im Freistaat Sachsen wesentliche Beiträge zur nachhaltigen Erreichung dieser Ziele leisten kann.

**Ziel der Machbarkeitsstudie** ist es, fachliche Empfehlungen zur Etablierung und zum Betrieb einer Agentur im Bereich Agrarmarketing für regionale und/oder ökologische land- und ernährungswirtschaftliche Erzeugnisse im Freistaat Sachsen zu geben.

Die vorliegende Studie wurde von Juni bis Oktober 2020 in enger Abstimmung mit dem SMEKUL, Referat 32 sowie mit Beteiligung von maßgeblichen und/oder repräsentativen Akteurinnen und Akteuren in Form einer SWOT-Analyse und Workshops erarbeitet.



## 4. Ziel / Leitbild

Bei der Formulierung eines Ziels für die neu zu gründende Agentur wurden die Zielsetzung des Koalitionsvertrags sowie der Öko-Aktionsplan als Grundlage herangezogen.

Die für diese Studie relevanten Aussagen im Koalitionsvertrag lauten wie folgt:

- „Wir [...] fördern die zivilgesellschaftliche Teilhabe.“
- „Konventionelle und ökologische Landwirtschaft sind in Sachsen gleichberechtigt.“
- „Die Koalitionsparteien streben eine leistungs- und wettbewerbsfähige Landwirtschaft an.“
- „Die Wertschöpfungsketten in der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft werden gestärkt, regionale Wirtschaftskreisläufe gefördert und der Ausbau regionaler Verarbeitungs- und Vermarktungsstrategien unterstützt.“
- „Der Anteil ökologisch produzierender Betriebe soll weiter erhöht werden.“
- „[...] etablieren wir ab 2021 einen Förderbaustein, der den Marktzugang regionaler Produzenten unterstützt.“
- „Wir werden eine Strategie initiieren, mit welcher der Einsatz regional und/oder ökologisch erzeugter Lebensmittel [...] in der Gemeinschaftsverpflegung gefördert wird.“



Die zentralen Aussagen des Öko-Aktionsplans aus dem Jahr 2017 hinsichtlich Vermarktung lauten wie folgt:



- Den ökologischen Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie sind ein wichtiges Kriterium für die Umstellungsentscheidung.
- Über die „**Förderrichtlinie Marktstrukturverbesserung 2015**“ (RL MSV/2015) kann die Gründung von Erzeugerzusammenschlüssen und deren Tätigkeit sowie Investitionen zur Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse gefördert werden.
- Zur Absatzförderung („**Förderrichtlinie Absatzförderung**“ -RL AbsLE/2014) können Projekte, die die Marktposition und den Absatz von ökologisch erzeugten landwirtschaftlichen Produkten stärken, gefördert werden.
- Zur besonderen Unterstützung der Vermarktung regionaler Produkte wurde eine Verbraucherplattform für **regionale Lebensmittel** aus Sachsen „REGIONALES.SACHSEN.DE“ eingerichtet.



# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

Aus dem Vorstehenden haben wir abgeleitet:

## **Zielsetzung:**

Schaffung einer Struktur zur Erhöhung der regionalen Wertschöpfung, der Stärkung des ökologischen Landbaus und der kulturellen Verankerung regionaler Produkt(-ketten) in der sächsischen Gesellschaft unter Berücksichtigung folgender Teilziele:

- Hohe Akzeptanz bei den Wirtschaftsbeteiligten
- Geringe bürokratische Hürden
- Einbindung zivilgesellschaftlicher Kräfte, wie z. B. Ernährungsrät\*innen
- Große Chancen auf eine Verstetigung
- Evaluierung der Erreichung der gesteckten Ziele mittels Erfolgsindikatoren

In den Workshops wurden zur Zielsetzung folgende Anmerkungen gemacht:

- Bessere Zielsetzung: Aus der Region, für die Region und Benennung von Schwerpunkten, wie z. B. „mehr ökologischer Landbau“
- Die in der Zielsetzung genannten Erfolgsfaktoren sind zu schwammig formuliert.
- Bei den Erfolgsfaktoren ist zu unterscheiden zwischen a) Struktur der Arbeit der Agentur b) dem gewünschten Charakter der Wertschöpfungskette und Erzeugnissen, die gefördert werden.
- Erfolgsfaktor: Der Nutzen von regionaler Wertschöpfung muss gemessen und kommuniziert werden.
- Nutzen für die Gesellschaft: Arbeitsplätze: Geld bleibt in der ländlichen Region; soziale Komponente: konventionelle Landwirte koppeln sich von den großen Märkten ab; Wasser-, Boden-, Luftschutz müssen sichtbar gemacht werden.
- Leicht verfügbare Information als Erfolgsfaktor
- „Regionales.Sachsen.de“ reicht nicht
- Erfolgsfaktor: Muss auch schmecken. Erzeugnisse aus dem Handwerk
- Unterstützung von kleinen Aktivitäten
- Kleinteilige Strukturen sollen gefördert werden.
- Chancengleichheit und Gerechtigkeit: „Agentur“-Leistungen müssen große und kleine Betriebe bedienen („20 ha hat die gleichen Chancen wie 2.000 ha“).
- Es braucht Lösungen für kleine Unternehmen und deren Nachteile im Marktzugang im Vergleich zu größeren Unternehmen (u. a. geringe bürokratische Hürden).
- Benennen von „Es fehlt an ...“, Defizite aufzählen
- Verbünde von Kleinunternehmen (z. B. Bauer-Müller-Bäcker-Mensa)
- Ziel muss sein: Nutzung vorhandener Strukturen

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

- Kulturelle Verankerung: Das gelingt, wenn die Verfügbarkeit der regionalen Lebensmittel und auch die Sicherheit in der Versorgung mit diesen Lebensmitteln gegeben sind.
- Konventionelle (also nicht bio-zertifizierte) Erzeugnisse dürfen nicht diskriminiert werden.
- In der Zielformulierung bei „Erhöhung der regionalen Wertschöpfung. Stärkung der Landwirtschaft und [...]“ soll der Begriff „ökologische Landwirtschaft“ weggelassen werden.
- Die Agentur sollte sich als Drehscheibe verstehen, als koordinierende Stelle, Ansprechpunkt.
- Da LEADER in Sachsen fast flächendeckend und kleinregional umgesetzt wird, sollte die Agentur eine Ergänzung dazu auf Landesebene bilden.
- Wichtige Aufgabe der Agentur: Kundenbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, imagebildende Maßnahmen
- Wichtig sollte sein: Verstetigung der Agentur, d.h. nach Anschubfinanzierung sollte eine wirtschaftliche Unabhängigkeit angestrebt werden (wichtig hierfür: Geschäftsmodell).
- Wichtig ist das Thema Transparenz: Was ist regional, z. B. auch bei Tierfutter, Transparenz gegenüber den Kunden, Transparenz von Nachhaltigkeit.
- Pflege von Spezialitäten, Vielfalt, wichtig bei den Produkten auch: Qualitätssicherung: bessere Qualitäten und besondere Zusatzstandards

Aus drei Gründen haben wir trotz der Vielzahl von Rückmeldungen keine Änderung an der Zielsetzung vorgenommen:

1. Viele Rückmeldungen haben eher operativen Charakter und/oder unterstützen die Zielsetzung nur mit einem anderen Wording.
2. Teilweise widersprechen sich die Vorschläge, indem z. B. von „mehr Öko“ und „weniger Öko“ gesprochen wird oder z. B. „kleine Initiativen bevorzugen“ versus „große Strukturen nicht diskriminieren“.
3. Letztendlich muss das Ministerium als Auftraggeber über die Zielsetzung entscheiden und darüber, ob Rückmeldungen der Workshopteilnehmer\*innen berücksichtigt werden.

## 5. Analyse der Ausgangssituation

### 5.1 SWOT-Analyse

Für die Fachleutebefragung haben wir als Methode qualitative intensive Leitfadeninterviews gewählt. Der den Gesprächen zugrunde liegende Leitfaden umfasste 20 Fragen. Die Interviews wurden nach dem Prinzip „Fachleute befragen Fachleute“ ausschließlich durch qualifiziertes Befragungspersonal durchgeführt<sup>1</sup>. Im Durchschnitt dauerten die Gespräche 45 Minuten; sie wurden im Juli 2020 durchgeführt. Die Auswahl der befragten Fachleute erfolgte auf Basis einer Adressliste, die im Projekt erarbeitet worden war.

Alle befragten Fachleute<sup>2</sup> waren auf Leitungs-/Managementebene in den jeweiligen Institutionen tätig und entstammten folgenden Bereichen: landwirtschaftliche Erzeugung, Verarbeitung, Vermarktung, Verbände und Interessenvertretung. Die Ergebnisse wurden im Wortlaut mitnotiert und im Anschluss an die Gespräche ins Reine geschrieben.

Für die Auswertung und Berichterstattung wurden die Interviewaggregate (insgesamt über 50 Seiten) wieder durch den Befragungsleiter in Präsentations- bzw. Berichtsform gefasst, wodurch sowohl die persönlichen haptischen Eindrücke als auch alle analytischen abstrahierten Elemente in die Dokumentation einfließen.

Für die Fachleutebefragung im vorliegenden Projekt wurden acht wirtschaftlich Handelnde aus Erzeugung, Verarbeitung, Vermarktung, Verbänden und aus der Interessenvertretung befragt. Das aus der Literatur in Grundzügen bekannte Stärken-Schwächen-Profil der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft wurde dabei vertieft, detailliert und durch pointierte Aussagen illustriert.

Stärken	Schwächen
Breite Produktpalette	Regionale Verarbeitung lückenhaft
Sehr gute Erzeugungsstruktur	Zu wenig Mittelstand und Handwerk
Große, schlagkräftige Verarbeitung	Fachkräftemangel, Personalmangel
Kleine, flexible Unternehmen	Zu geringe Kapitalausstattung
Direktvermarktung	Fehlende Markt- und Marketing-Kenntnis
Regionale Leuchttürme, Spezialitäten	Fehlende Beratung
Innovationsbereitschaft, Kompetenz	Fehlende Vernetzung
Tradition und Identität	Zu geringer Export
Zitate von Fachleuten: <i>„Sächsische Produkte sind überall im Markt, aber kaum identifizierbar und gering wertgeschätzt.“</i> <i>„Wir denken zu wenig in Wertschöpfungsketten und sind untereinander schlecht vernetzt.“</i>	

<sup>1</sup> Alle Interviews wurden von Befragungsleiter Dr. Burkhard Schaer, Ecozept, geführt.

<sup>2</sup> Drei Damen und fünf Herren sind befragt worden.

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

Eine ähnliche Vertiefung des Bildes konnte in Bezug auf die Chancen und Risiken erreicht werden.

Chancen	Risiken
Digitalisierung und Automatisierung	Klimawandel
Nachfrage nach bio, lokal und regional steigt	Generationswechsel
Preisbewusstsein ändert sich - Mehrpreisakzeptanz	Steigender Druck des Handels / großer Verarbeiter
Politischer und gesellschaftlicher Rahmen	Austauschbarkeit der Rohstoffe
Neue Produktbereiche: Gartenbau, Spezialkulturen	Fehlende Forschung & Entwicklung
Intensivierung und Ökologisierung der Landwirtschaft	Ausbildung, Nachwuchsmangel
Außer-Haus-Verzehr als Absatzweg	Administrative Hürden und Schwerfälligkeiten
Informationskampagnen	Widersprüchliche Ansprüche der Gesellschaft
Zitate von Fachleuten: „Die Verarbeiter wollen sich nicht auf regionale Rohstoffe festlegen.“ „Der Handel zieht die Macht in den Wertschöpfungsketten an sich.“	

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass die Voraussetzungen für eine höhergradig wertschöpfende Land- und Lebensmittelwirtschaft in Sachsen nach wie vor gegeben sind, dass aber die Defizite weiter bestehen.

## 5.2 Bewertung der aktuellen Instrumente

Für Betriebe der sächsischen Land- und Lebensmittelwirtschaft besteht über verschiedene Förderinstrumente die Möglichkeit zur Unterstützung von Aktivitäten und Vorhaben.

Im Bereich Verarbeitung und Vermarktung finden nachfolgende Förderrichtlinien des SMEKUL Anwendung:

- **Richtlinie zur Förderung der Landwirtschaft (Investitionen), der Europäischen Innovationspartnerschaften (EIP AGRI) und des Wissenstransfers einschließlich Demonstrationsvorhaben im Rahmen des Entwicklungsprogramms für den ländlichen Raum im Freistaat Sachsen** (Förderrichtlinie Landwirtschaft, Innovation, Wissenstransfer – RL LIW/2014)  
In der Förderperiode 2014 - 2020 wurden im Rahmen von EIP Agri 21 Vorhaben gefördert, darunter die Vorhaben „Lavendelanbau in der Oberlausitz“ und „Aufbau einer sächsischen regionalen Wertschöpfungskette zu würzigen Mini-Leguminosen-Mahlzeiten“.

## Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

- **Richtlinie zur Absatzförderung der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft** (Förderrichtlinie Absatzförderung – RL AbsLE/2019), u. a. Förderung von Messen, Produktpräsentationen, Studien und Qualitätsprogrammen. In den letzten fünf Jahren (2015 - 2020) wurden u. a. Messeteilnahmen ernährungswirtschaftlicher Betriebe, Märkte und Hoffeste von Direktvermarktern und Werbekampagnen, z. B. für heimisches Obst oder Dresdner Christstollen, gefördert.
- **Richtlinie zur Förderung der Verbesserung der Verarbeitungs- und Vermarktungsstruktur landwirtschaftlicher Erzeugnisse** (Förderrichtlinie Marktstrukturverbesserung 2015 – RL MSV/2015), Förderung der Gründung und des Tätigwerdens von neuen Erzeugerorganisationen und von Investitionen. In der Förderperiode 2015 - 2020 wurden Investitionen in die Verarbeitung und Vermarktung von Milch, Fleisch, Eiern, Getreide, Kartoffeln, Obst und Gemüse, Wein sowie Backwaren gefördert z. B. die Errichtung eines Biogetreidelagers, die Installation einer neuen Käseaufschnitt- und Reibekäseanlage sowie die Anschaffung einer Sortiermaschine für Äpfel.
- **Richtlinie zur Förderung der Aquakultur und der Fischerei** (AuF/2016), Förderung von u. a. Investitionen in der Aquakultur, der Binnenfischerei, der Verarbeitung und Vermarktung sowie von Maßnahmen zur Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten

Im Rahmen des LEADER-Programms ist die Förderung verschiedener sächsischer Projekte z. B. mit Schwerpunkt auf Direktvermarktung und Wertschöpfungsketten auf der kleinregionalen Ebene nur innerhalb der Gebietskulisse ländlicher Raum des Sächsischen EPLR möglich.

Mit der Richtlinie „Regionales Wachstum“ unterstützt die Sächsische Staatsregierung über die Sächsische Aufbaubank gezielt kleine Unternehmen in den Landkreisen des Freistaats Sachsen bei Investitionen. Und im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (RL GRW RIGA) können ebenfalls über die Sächsische Aufbaubank u. a. Investitionsvorhaben der gewerblichen Wirtschaft gefördert werden, die dem überwiegend überregionalen Absatz dienen.

Im Bereich des Gemeinschaftsmarketings fungiert die Wirtschaftsförderung Sachsen als Dienstleisterin des Freistaats und organisiert u. a. für sächsische Unternehmen der Land- und Lebensmittelwirtschaft die Teilnahme an sechs bis acht Messen im Jahr (Internationale Grüne Woche, BIOFACH, BioOst etc.). Weitere Messe-Teilnahmen können über die Richtlinie Absatzförderung gefördert werden und für Nichtlebensmittelhersteller bietet das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) Unterstützung.

Bei den von EDEKA und REWE durchgeführten Hausmessen und Warenbörsen wird nach Aussage des SMEKUL keine Beteiligung der Agentur geleistet, da diese gegebenenfalls vom Ministerium selbst gesteuert werden.

In Anbetracht aller Förderungen sei an dieser Stelle noch Folgendes erwähnt: Von Akteur\*innenseite wurde im Gespräch (Telefonat, Workshop-Veranstaltung) der Hinweis angebracht, dass Fördermittel nach dem Betriebsergebnis ausgegeben werden sollten, da sich Unternehmen mit mehr Gewinn eher eine Messeteilnahme o. Ä. leisten können, wohingegen andere mehr unterstützt werden sollten.

## 5.3 Literatúrauswertung

### 5.3.1 FiBL-Studie 2014



Eine Studie des FiBL aus dem Jahr 2014 hatte zum Ziel, **ein Handlungskonzept zur künftigen Stabilisierung und zum Ausbau der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft** auf den regionalen Märkten zu entwickeln. Das Handlungskonzept entstand auf Basis der Beschreibung der Grundlagen und Ziele der Regionalvermarktung, abgeleitet für Sachsen, der Analyse der Ausgangssituation in Sachsen und der Einbindung der sächsischen Akteur\*innen in einem partizipativen Entwicklungsprozess.

Als Regionalvermarktung im Sinne dieser Studie wurde festgelegt: Standort, Produktion und Vermarktung in Sachsen und seinen Regionen bei mindestens teilweisem Einsatz regionaler Rohstoffe. Dabei ist die Regionsabgrenzung der Freistaat Sachsen,

bzw. kleinräumigere Regionen, die für den Verbraucher aber klar nachvollziehbar sein müssen.

Eine **Analyse** hatte folgende Ergebnisse:

- Sachsen ist mit seinen zahlreichen Vermarktungsinitiativen, den rund 500 Direktvermarkter\*innen und den über 2.000 Lebensmittelhandwerksbetrieben gut aufgestellt.
- Sachsen hat Vielfalt, von Produkten mit EU-Herkunftskennzeichen bis zu sächsischen Spezialitäten.
- Die Vermarktungssituation ist geprägt durch die Vielzahl von authentischen Akteur\*innen und Produkten.
- Das Vermarktungspotenzial ist noch nicht ausgeschöpft. Gründe dafür sind fehlende personelle Unterstützungsstrukturen bei der Vermarktung, fehlende regionale und sachsenweite Netzwerke und eine fehlende gemeinsame Plattform "Regionalvermarktung". Zudem besteht ein erheblicher Bedarf an professionellem Wissenstransfer in allen Bereichen der Vermarktung, von rechtlichen Grundlagen, Marketingwissen bis zu wirtschaftlichen Distributionskonzepten.

Die Analyse und die Diskussion mit den Akteur\*innen zeigten, dass nicht ein Qualitäts- und Herkunftskennzeichen und dessen Kommunikation im Vordergrund stehen sollte, sondern ein großer Bedarf an Unterstützung beim Aufbau von Kooperationsplattformen und Vernetzungsangeboten sowie Wissenstransfer besteht.

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

Es bedarf einer Vermittlungsperson zwischen Politik und Praxis und einer Netzwerkpersion unter den Akteur\*innen. Aus diesem Wissen heraus wurde das Konzept „RegioMakler“ entwickelt.

Als Handlungsempfehlungen wurden benannt:

1. Etablierung des **Konzeptes „RegioMakler“**: Kern des Handlungskonzeptes zur sächsischen Regionalvermarktung ist die Etablierung von vier RegioMaklern. Die bzw. der RegioMakler ist Katalysator\*in, Coach, Vermittler\*in für Vermarktungsprozesse.
2. Gezielte **Förderung von Direktvermarkter\*innen**
3. Inhaltlicher und optischer **Relaunch der Spezialitäten-Datenbank**:
4. Bedarf von weiteren **Forschungsprojekten**: Grundlage für alle Entscheidungen sollte eine gesicherte Datengrundlage sein. Hier besteht noch Wissensbedarf, der durch Studien insbesondere zum Verbraucher\*innenverhalten, zu den regionalen Warenflüssen und dem tatsächlichen Mehrwert von Regionalvermarktung gedeckt werden sollte.

## 5.3.2 AMI-Studie 2018



Die Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (AMI) hat im Jahr 2018 im Auftrag des SMUL die Verbraucher- und Marktstudie "Wie regional is(s)t Sachsen?" erstellt.

Ziel der Studie war es, eine repräsentative, öffentlich belastbare Daten- und Faktenbasis für die Sachdiskussion zum Thema Stärkung der Regionalvermarktung von Lebensmitteln in Sachsen zu schaffen und Schlussfolgerungen für die Akteur\*innen abzuleiten.

Den Aufbau einer neuen Struktur beurteilt die Studie wie folgt: „Der Gedanke, [...] ein Netzwerk der Akteure in der sächsischen Regionalvermarktung auf- bzw. auszubauen, verspricht einiges. Die

Frage nach bestehenden Kooperationen in oder zwischen den Branchen wird mehrheitlich bejaht. Dennoch entsteht der Eindruck, dass hier noch Potenzial schlummert. Allerdings setzt das voraus, dass dort, wo auf Regionalität gesetzt wird, diese auch entsprechend kommuniziert wird. Das gilt insbesondere, wenn Rohstoffe aus der Region eingekauft und verarbeitet werden. Denn nur auf diese Weise kann vorhandene Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel aus der Region erfolgreich abgeschöpft werden. Allerdings muss dabei zwingend sichergestellt sein, dass die Produkte bzw. die Rohstoffe wirklich aus Sachsen stammen.“

Auch diese Studie lehnt ein neues Siegel zur Kennzeichnung der Herkunft ab: „Die Erstellung eines eigenen Sachsen-Siegels sehen die Studienautoren als kritisch an, da dies mit



## Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

neuen Auflagen für die Teilnehmer verbunden ist und somit dem von Erzeugern und Handwerk gewünschten Bürokratieabbau widerspricht.

### 5.3.3 CONOSCOPE-Studie 2020

Aufgabenstellung dieser Bedarfs- und Machbarkeitsstudie war es, die Erfolgsaussichten zur Umsetzung eines Online-Marktplatzes für regionale Lebensmittel in Sachsen unter markt-relevanten, wirtschaftlichen und organisatori-schen Kriterien zu prüfen.

Es werden drei Geschäftsmodellvarianten für die Umsetzung eines Onlinemarktplatzes für regionale Lebensmittel in Sachsen skizziert:

1. Das erste Modell fokussiert im Sinne eines **erweiterten Online-Hofladens** auf ein-zelne Erzeuger\*innen als Nukleus.
4. Das zweite Modell liegt in der **Bildung ei-ner Erzeugergenossenschaft**.
5. Die dritte Geschäftsmodellvariante stellt auf eine erzeugerunabhängige Plattform ab.

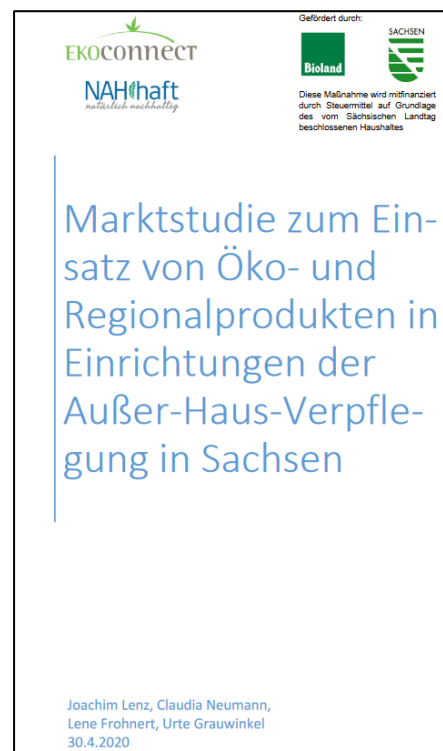


### 5.3.4 Ekoconnect / NAHhaft-Studie 2020

In dieser Arbeit aus dem Jahr 2020 wurden „Strate-gien, Programme und Studien zur Verfügbarkeit und dem Einsatz regionaler Biolebensmittel in der gemeinschaftlichen Außer-Haus-Verpflegung (AHV) analysiert und eine Befragung sächsischer Lieferanten und Küchen/Caterer durchgeführt.“ Es werden vier Handlungsstränge identifiziert, um diesen Markt besser zu erschließen:

1. **Kommunikation/Bildung**
2. **Stärkung der Lieferketten**
3. **Beratung Küchen**
4. **Bereitstellung Förderinstrumente**

Hervorzugeben und neu ist der Ansatz dieser Stu-die, im Rahmen einer sächsischen Ernährungsstra-tegie den Kontakt mit Akteur\*innen der Zivilge-sellschaft und den Kommunen (Bio-Stadt Leipzig, Ernährungsräte Leipzig und Dresden, Vereine und Verbände) zu suchen.



## 5.4 Erfahrungen vergleichbarer Strukturen

### 5.4.1 Bundesländer

Die Strukturen zur Förderung der Erhöhung der regionalen und/oder ökologischen Wertschöpfung sind innerhalb von Deutschland sehr heterogen. Dies ist vor allem durch strukturelle Unterschiede der einzelnen Bundesländer begründet, hat zum Teil aber auch historische Ursachen.

Prinzipiell kann man unterscheiden in Bundesländer, in denen das Agrarmarketing durch das Ministerium oder eine nachgelagerte Institution erfolgt, und in Bundesländer, in denen ein privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen mit dem Agrarmarketing beauftragt ist. Eine gewisse Sonderstellung haben hierbei die Bundesländer Baden-Württemberg und Bayern. In Baden-Württemberg wurde vor einiger Zeit die mit dem Agrarmarketing beauftragte MBW Marketinggesellschaft mbH zu 100 Prozent vom Land übernommen und ist somit von einer privatrechtlich organisierten Gesellschaft in eine landeseigene Gesellschaft überführt worden. In Bayern wird das Agrarmarketing hingegen durch die alp Bayern - Agentur für Lebensmittel – Produkte aus Bayern als eigenständige Einheit im Bayerischen Staatsministerium gesteuert.

Insgesamt wurden sieben zentrale Agrarmarketingagenturen der Bundesländer näher betrachtet. Hierzu wurden Telefoninterviews mit der Geschäftsführung bzw. der stellvertretenden Leitung (alp Bayern) durchgeführt:

Bundesland	Institution
Mecklenburg-Vorpommern	Marketinggesellschaft der Agrar- und Ernährungswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern e. V.
Brandenburg	pro agro – Verband zur Förderung des ländlichen Raumes in der Region Brandenburg-Berlin e. V.
Sachsen-Anhalt	Agrarmarketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
Niedersachsen	Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e. V.
Hessen	MGH GUTES AUS HESSEN GmbH
Baden-Württemberg	MBW Marketinggesellschaft mbH
Bayern	Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten alp Bayern Agentur für Lebensmittel – Produkte aus Bayern

Bei den Telefoninterviews wurden mittels eines standardisierten Fragebogens Daten zu folgenden Themen abgefragt:

- Unternehmens- bzw. Organisationsstruktur
- Finanzen
- Maßnahmen
- Erfolgsmessung
- Qualitäts- und Herkunftszeichen

## Strukturvergleich

Beim Vergleich der Gesellschaftsform wird deutlich, dass, mit Ausnahme von Bayern, die Agrarmarketingagenturen entweder in Form eines Vereins oder einer GmbH organisiert sind. In Baden-Württemberg ist die GmbH zu 100 % im Landeseigentum und in Sachsen-Anhalt zu 25 %. Lediglich in Hessen ist an der GmbH, die zu 100 % der Marketinggesellschaft GUTES AUS HESSEN e. V. gehört, das Bundesland nicht beteiligt. Dafür hat das Land Hessen einen festen Sitz im Aufsichtsrat der GmbH und somit volle Einsicht in die Geschäfte der Gesellschaft. In Baden-Württemberg gibt es ebenfalls noch einen Verein. Die FBW Fördergemeinschaft für Qualitätsprodukte aus Baden-Württemberg e. V. wurde im Jahr 1983 gegründet und war ursprünglich auch an der GmbH beteiligt.

Mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt haben somit alle Agrarmarketingagenturen ihren Ursprung in Form eines eingetragenen Vereins.

Die Anzahl an Voll-Arbeitskräften reicht von fünf in Mecklenburg-Vorpommern bis 13 in Niedersachsen, Brandenburg und Baden-Württemberg.

Bei den GmbH erfolgt die Einbindung der Akteure in der Regel über den Aufsichtsrat und ist daher nur sehr bedingt möglich. Daher bestehen in einigen Ländern Beiräte, die allerdings auch nur informativen Charakter haben. Bei den Vereinen haben satzungsgemäß die Mitglieder die Möglichkeit, Einfluss auf die Arbeit der Gesellschaft zu nehmen.

Die beiden Rechtsformen, Verein bzw. GmbH, unterscheiden sich auch hinsichtlich der Haftung. Beim Verein haftet immer der Vorstand persönlich mit seinem Privatvermögen. Da die Vereins-Vorstände\*innen in der Regel ehrenamtlich organisiert sind, führt dies unter Umständen zu einer Verunsicherung hinsichtlich der persönlichen Haftung. Bei der GmbH haften die Gesellschafter\*innen in der Regel in Höhe des Stammkapitals. Bei Pflichtverletzungen der GmbH-Geschäftsführung haftet diese bei nachweislichen Schäden unter Umständen mit ihrem Privatvermögen.

Bundesland	Gesellschaftsform	Gründungsjahr	Anzahl Gesellschafter/ Mitglieder	Voll-Arbeitskräfte	Einbindung Akteure	Besonderheiten
MV	Verein	2000	112 Mitglieder	5	Mitglieder und Vorstand	
BB	Verein/ Landesverband	1992	370 Mitglieder	13	Mitglieder und Vorstand	Landkreistag hat Sitz im Vorstand, da diese ebenfalls fördern Landesverband für Agrar- und Ernährungswirtschaft, sowie Land- und Naturtourismus
ST	GmbH	1994	5 Gesellschafter	10,25	Aufsichtsrat (8 Mitglieder)	Land Sachsen-Anhalt hat 25,1 % Anteile
NI	Verein	1969	6 Mitglieder	13	Mitglieder und Beirat	Übernimmt Geschäftsbesorgung für weitere Institutionen (FMIG)
HE	GmbH	2004	1 Gesellschafter	10	Mitglieder, Vorstand, Aufsichtsrat	Verein (1989 gegründet) ist 100% Gesellschafter, Ministerium hat Sitz im Aufsichtsrat
BW	GmbH	1994	1 Gesellschafter	13	Aufsichtsrat, Beirat	Das Land BW hatte früher 51% Anteile, aufgrund Vergaberichtlinie jetzt zu 100 % in Landeseigentum
BY	Einheit im Ministerium			7	Beirat und Partner	Eigenständige Einheit im Ministerium, ist "nur" für die Kommunikation zuständig

## Finanzen

Land	Gesamtumsatz in Mio. €	Landesmittel in Mio. €	Landesmittel pro AK in €	Art der Bereitstellung der Landesmittel	Laufzeiten	Besonderheiten
MV	k.A.	k.A.		Förderung und ausgeschriebene Aufträge	\	keine verbindliche Zusage von Landesmitteln
BB	2,35	0,65	50000	0,55 über DL-Vertrag 0,10 als Projektmittel	4+1 Jahre	Zusätzlich 0,9 Mio € ELER-Mittel, 3 AK für Buchhaltung
ST	3,10	1,80	175610	150 Einzelprojekte über Fördermittel	1	ca. 40% der Personalaufwendungen für Verwaltung
NI	3,00	1,40	107692	Dienstleistungsvertrag	4 Jahre	
HE	1,40	1,10	110000	Dienstleistungsvertrag	5 Jahre	
BW	3,00	k.A.		Geschäftsbesorgungsvertrag mit dem MLR	2 Jahre	
BY	5,50	5,50	785714			

Lediglich Mecklenburg-Vorpommern hat keine Angaben zu den finanziellen Kennwerten gemacht, sowie Baden-Württemberg keine Angaben über den Anteil an Landesmittel erteilt hat. Über das mit Abstand größte Budget verfügt Bayern. Da die alp in Bayern überwiegend kommunikative Maßnahmen umsetzt, ist diese finanzielle Ausstattung nicht vergleichbar mit den restlichen Bundesländern.

Als wichtige Kenngröße kann die Höhe der Landesmittel pro Arbeitskraft angesehen werden. Nimmt man hier die Bundesländer BB, ST, NI und Hessen als Maßstab, so reicht dieser Wert von 50.000 Euro in Brandenburg bis zu 175.610 Euro in Sachsen-Anhalt. Im Durchschnitt dieser vier Bundesländer werden rund 110.000 Euro pro Arbeitskraft an Landesmitteln pro Jahr ausgegeben.

Die Dienstleistungsverträge haben in der Regel eine Laufzeit von vier bis fünf Jahren.

Hervorzuheben ist noch, dass die Gesellschaften in Brandenburg und Sachsen-Anhalt einen Teil der Mittel als Fördermittel erhalten und hierbei einen erheblichen verwaltungstechnischen Aufwand haben.

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

## Maßnahmen

Im Rahmen des Telefoninterviews wurden auch die durchgeführten Maßnahmen abgefragt und nach Ihrer Bedeutung gewichtet.

Maßnahmen	Platz 1	Platz 2	Platz 3
MV	Vernetzung	Messen	Wissentransfer
BB	Landtourismus	Messen und Veranstaltungen	Vernetzung
ST	Messen	Regionale WSK	Vernetzung
NI	Verkaufsförderung	Regionale WSK	Export
HE	Marketing für regio. Lebensmittel	Qualitätsprogramme	
BW	Qualitätsprogramme	Verkaufsförderung	Regionale WSK
BY	Qualitätsprogramme	Messen	Export

Anhand von vorgegebenen Kategorien konnten die Gesellschaften angeben, ob Maßnahmen regelmäßig (2 Punkte), gelegentlich (1 Punkt) oder gar nicht (0 Punkte) umgesetzt werden. In Summe kommt folgendes Ergebnis zusammen:

Maßnahme	Summe
Messen und Ausstellungen	14
Werbung	13
Vernetzung	13
Verkaufsförderung	13
Imagemaßnahmen / PR	12
Wettbewerbe	11
Regionale Wertschöpfungsketten	11
Wissenstransfer	10
Export	9
Qualitäts- und Herkunftszeichen	8
Marktforschung	7
Außer-Haus-Markt	7
EU-Geoschutz	6
ländlicher Tourismus	6
Forschungsprojekte national	4
Forschungsprojekte EU	3

Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass die Geschäftsführungen der Gesellschaften ein klares Votum zur Bündelung aller klassischen Agrarmarketingmaßnahmen in einer

zentralen Agentur als sinnvoll ansehen und eine Aufteilung einzelner Maßnahmen, wie z. B. Messeaktivitäten, auf andere Landesgesellschaften als nicht zielführend beurteilen. Hintergrund ist die Tatsache, dass bei den verschiedenen Maßnahmen fast immer identische Zielgruppen angesprochen werden.

### Qualitätsprogramme

In einigen Bundesländern werden eigene Qualitätsprogramme umgesetzt. Die Qualitäts- und Herkunftszeichen von Bayern, Baden-Württemberg und Hessen wurden erstmalig in den Jahren 2002/03 durch die EU-Kommission beihilferechtlich notifiziert. Mit Ausnahme von Hessen erfolgte hier vor einigen Jahren eine erneute Notifizierung.

Land	Qualitätsprogramm	Einführungsjahr	Teilnehmer	Zeichennutzer	Kenngröße
BB	Natürlich Brandenburg	1995	35	k.A.	k.A.
BB	von hier	2007	20	k.A.	700.000€ Jahresumsatz
HE	Geprüfte Qualität - Hessen	2003	650	200	324 Mio. € Jahresumsatz
HE	Bio-Siegel Hessen	2007	80	K.A.	K.A.
BW	QZBW + Bio-Siegel-BW	1994 + 2000	ca. 5000	650	K.A.
BY	GQ-Bayern	2002 (1995)	ca. 16.000 Erzeuger, ca. 450 Verarbeiter, ca. 3000 LEH-Filialen	K.A.	75 % Bekanntheitsgrad

Das Qualitätszeichen-Bayern hat mit Abstand die größte Teilnehmer\*innenzahl.

In Hessen werden im Rahmen der Erfolgsmessung in regelmäßigen Abständen die Umsatzzahlen mit Produkten der Geprüften Qualität – Hessen erhoben. Bei der letzten Auswertung konnte ein jährlicher Umsatz von 324 Mio. Euro ermittelt werden. In Baden-Württemberg ist eine vergleichbare Erhebung in Planung.

Festzuhalten bleibt, dass bei den Ländern Bayern, Baden-Württemberg und Hessen eine klare Fokussierung der Maßnahmen auf die Qualitäts- und Herkunftszeichen erfolgt und somit eine eindeutige Strategie zu erkennen ist. Unternehmen, die sich an die Kriterien dieser Zeichen halten, profitieren sehr stark von den Maßnahmen. Unternehmen, die sich nicht mit diesen Zeichen identifizieren können oder wollen, bleiben bei vielen Maßnahmen unberücksichtigt.

### 5.4.2 Österreich

Bei dem Blick auf das benachbarte EU-Ausland ist vor allem Österreich interessant.

Die zentrale Agrarmarketingagentur in Österreich ist die Agrarmarkt Austria in Wien als eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie wurde im Jahr 1993 eingerichtet. Die AMA-Marketing GesmbH ist als 100 %-Tochtergesellschaft der Agrarmarkt Austria mit einem gesetzlichen Auftrag ausgestattet. Dieser umfasst die Qualitäts- und Absatzförderung sowie die Information über Nahrungsmittel. Die Finanzierung erfolgt zum überwiegenden Teil aus Pflichtabgaben der Landwirt\*innen und Verarbeiter\*innen und durch Gebühren von Lizenznehmer\*innen bzw. durch EU-Mittel.



Die Maßnahmen sind somit sehr vielfältig und reichen von der Markinformation bis zur Absatzförderung.

Im Bereich des Qualitätsmanagements betreibt die AMA mit dem AMA-Gütesiegel und dem AMA-Biozeichen zwei Qualitätssicherungssysteme.

Die AMA ist somit vergleichbar mit der im Jahr 2009 aufgelösten CMA – Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH bzw. dem Absatzfonds. Die CMA hatte unter anderem ein Zentral-Regionales Marketing eingerichtet, von dem auch die einzelnen Bundesländer direkt profitierten. Das Bundesverfassungsgericht hat im Jahr 2009 die Zwangsabgabe zur Finanzierung der CMA-Maßnahmen gekippt.

## 5.4.3 Zusammenfassung und Empfehlung

### Gesellschaftsform

Als Gesellschaftsform einer Länderagrarmarketingagentur kommt entweder ein **eingetragener Verein** oder eine **GmbH** in Frage. Unterschiede bestehen bei den Verantwortlichkeiten und der Haftung.

Ein Mix aus privater und staatlicher Beteiligung bei einer GmbH ist nicht zielführend.

### Einbindung der Akteur\*innen

Die Einbindung der Akteur\*innen in den Regionen ist im Rahmen eines Vereins deutlich einfacher zu gestalten als bei einer GmbH. Mitglieder haben ein direktes Mitspracherecht und die Mitgliederversammlung ist das höchste Organ eines Vereines. Dieses Mitspracherecht relativiert sich allerdings, da Mitgliederversammlungen in der Regel nur einmal im Jahr stattfinden. Gleiches gilt auch für die Gesellschafterversammlung einer GmbH. Die Einrichtung eines Beirates könnte die Einbindung der Akteur\*innen prinzipiell verbessern, allerdings hat in der Regel ein Beirat nur eine beratende Funktion und keine steuernde.

### Maßnahmen

Eine zentrale Agentur sollte alle klassischen Agrarmarketingmaßnahmen bündeln, da die Zielgruppe in der Regel immer die gleiche ist. Eine Aufteilung der Maßnahmen auf unterschiedliche Institutionen ist deutlich ineffizienter.

### Form der Mittelvergabe

Die Praxis zeigt, dass eine Mittelvergabe über Fördermittel hohe Verwaltungskosten verursacht. Ein Dienstleistungsvertrag muss zwar in aller Regel ausgeschrieben werden, ist aber deutlich effizienter und flexibler.

### Strategische Ausrichtung

Bei Ländern mit eigenen Qualitätsprogrammen ist eine klare Strategie zu erkennen, die allerdings unflexibel ist.

## 5.5 Akteur\*innenanalyse mit Clusterung

Um die relevanten Akteur\*innen in Sachsen im Bereich der Land- und Lebensmittelwirtschaft abbilden zu können, wurden diese zusammengestellt, systematisiert und zunächst nach Akteur\*innen-Gruppen geordnet als Mindmap dargestellt.

Im nächsten Schritt erfolgte eine Clusterung nach Wertschöpfungskette und Zielsetzung der Akteur\*innen in sieben Cluster. Diese Clusterung bildet die Grundlage für den partizipativen Prozess.

Cluster	Wertschöpfungskettenglied	Zielsetzung	Beispiele für zugehörige Akteur*innen
I	<b>Landwirt*innen</b>	Höhere Preise für Agrarprodukte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeuger öko</li> <li>• Erzeuger konventionell</li> <li>• Erzeugergemeinschaften</li> <li>• Sächsischer Landesbauernverband</li> <li>• AbL</li> <li>• Öko-Anbauverbände</li> </ul>
II	<b>Handel</b>	Berücksichtigung der Bedürfnisse des Handels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KONSUM Dresden und KONSUM Leipzig eG</li> <li>• SIMMEL AG</li> <li>• REWE, EDEKA</li> <li>• VG Verbrauchergemeinschaft für umweltgerecht erzeugte Produkte eG</li> <li>• Naturkost Erfurt GmbH</li> <li>• dennree GmbH</li> <li>• Vorwerk Podemus</li> </ul>
III	<b>Verarbeiter*innen</b>	Profilierung am Markt (LEH) mit höheren Preisen für regionale Produkte ohne höhere Rohstoffpreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehl, Back- und Teigwarenherstellung</li> <li>• Ölsaaten-Verarbeitung</li> <li>• Schlachtung und Fleischverarbeitung</li> <li>• Fischverarbeitung</li> <li>• Milchverarbeitung</li> <li>• Obst- und Gemüseverarbeitung</li> <li>• Getränke-Herstellung</li> </ul>
IV	<b>Regional-initiativen</b>	Beitrag zur Ernährungswende und mehr Wertschöpfung im ländlichen Raum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktschwärmer</li> <li>• Initiative "Die Lausitz schmeckt" c/o Sächsisches Landeskuratorium Ländlicher Raum e. V.</li> </ul>

Cluster	Wertschöpfungskettenglied	Zielsetzung	Beispiele für zugehörige Akteur*innen
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landschaf(f)t Zukunft e. V. – Netzwerk Regionale Produkte</li> <li>• LEADER-LAG</li> <li>• Sächsisch-Gut e.G.</li> <li>• Ein Korb voll Glück</li> </ul>
V	<b>Ernährungsräte</b>	Transformation / Ernährungswende Stadt & Land	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernährungsrat Dresden und Region Träger: Lokale Agenda 21 für Dresden e. V.</li> <li>• Ernährungsrat Leipzig am Konzeptwerk Neue Ökonomie</li> <li>• Landesverband Nachhaltiges Sachsen e. V.</li> </ul>
VI	<b>Tourismus</b>	Aufwerten der Region und Landschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fein &amp; sächsisch e. V.</li> <li>• Heimatgenuss Erzgebirge</li> <li>• Bio-Dorf Schmilka</li> <li>• Tourismusverbände (z. B. Tourismusverband Sächsische Schweiz e. V.)</li> <li>• Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH</li> </ul>
VII	<b>Außer-Haus-Verpflegung</b>	Beschaffung regionaler Rohwaren zu gleichen Preisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung Sachsen</li> <li>• Grünes Wunder Vollwertküche</li> <li>• Anstalt für Koch- und Lebensmittelkultur</li> <li>• Kantinen/Caterer</li> <li>• Restaurants</li> </ul>

Darauf basierend erfolgte die Teilnehmeransprache zu den unter Punkt 7. beschriebenen Workshops Anfang September. Weiterhin wurden die Ergebnisse für die unter Punkt 6. dargestellte Entwicklung von Szenarien für eine Agrar-Marketingagentur in Sachsen einbezogen.

## 5.6 Erfahrungen in der AHV

Seit 30 Jahren gibt es auf Bundes- und Landesebenen Bemühungen, den Bio-Außer-Haus-Markt zu stärken. Trotzdem liegt der Umsatz von Bioprodukten in diesem Marktsegment gemessen am Gesamtlebensmittelumsatz bei rund einem Prozent. Woran liegt das? In Umfragen von Großküchenbetreiber\*innen stechen zwei Hemmnisse hervor: Beschaffung und Preis.

In Bezug auf die Beschaffung wird beklagt, dass die gewünschten Produkte entweder nicht in den benötigten Mengen oder den gewohnten Vorverarbeitungsgraden (vorgewaschene Salate, geschnittenes Gemüse) verfügbar sind. Außerdem entsprechen die Bestellrhythmen nicht denen der konventionellen Großhändler. Bio-Lieferanten benötigen einen größeren Vorlauf, um Produkte termingerecht bereitstellen zu können. Großküchen wünschen eine Belieferung „just in time“.

Zurückhaltend beim Einkauf von Bioprodukten zeigen sich die Großküchen bezüglich des erhöhten Mehrpreises. Dieser kann nicht an die Gäste in Betriebskantinen, Patientinnen und Patienten in Krankenhäusern oder an die Eltern von Kindern und Jugendlichen in Kitas oder Schulen weitergegeben werden. Als ein markthemmender Faktor können auch die Kosten für eine Bio-Zertifizierung angesehen werden, die sich je nach Art des Bio-Einsatzes und Größe der Einrichtung durchschnittlich bei 40 – 800 Euro jährlich belaufen. Die Herausforderungen Beschaffung und Preis zeigen sich auch bei der Entwicklung von Verpflegungskonzepten, die sich auf ein Angebot regionaler Produkte beziehen. Auch hier wird die unzureichende Sortimentsbreite beklagt, gefolgt von zu geringer Verarbeitungstiefe und erhöhten Preisen.

Neben den äußeren Rahmenbedingungen, die eine stärkere Entwicklung des Bio-AHV-Marktes negativ beeinflussen, sind es auch intrinsische Faktoren, wie mangelnde fachliche Fertigkeiten beim Küchenmanagement, der Speiseplangestaltung aber auch bei der Zubereitung der Speisen.

Grundsätzlich muss sich die Gemeinschaftsverpflegung verstärkt den gesellschaftlichen Veränderungen stellen und Konzepte für aktuelle ernährungsbezogene Themen entwickeln. Auf die zunehmenden Fragen nach der Herkunft der Speisen, der Anbauweise, des Tierwohls, der Stärkung der regionalen Wertschöpfungsketten oder veränderter Essgewohnheiten hat sie mehrheitlich noch wenig Antworten oder innovative Konzepte.

Verschiedene Hemmnisse, wie die Verpflichtung zur Bio-Zertifizierung, sind schwerer zu bewältigen, für andere gibt es Lösungsansätze, die aber nicht ausgeschöpft werden.

### Beispiel Beschaffung

Das Einkaufsverhalten von Großküchen, gleich ob sie eigen- oder fremdbewirtschaftet sind, orientiert sich an den Produkten, die gewünscht werden und nicht daran, welche Produkte aktuell verfügbar sind. Im Prinzip kaufen Küchenleitungen ihre Waren so, wie es auch der Privathaushalt tut, nur in größeren Mengen. Dies trifft insbesondere für kleine Strukturen, wie Kindertagesstätten oder Betriebskantinen, zu, die in Eigenregie geführt werden und weniger als 100 Mittagessen/Tag zubereiten. Hier werden häufig regionale Lieferdienste, Direktvermarkter, aber auch der LEH oder Cash & Carry-Systeme zur Beschaffung der Lebensmittel genutzt. In Einrichtungen, die von einem Caterer bewirtschaftet werden und

über eine Anzahl von 300 Essen/Tag hinausgehen, wird der Lebensmitteleinkauf in aller Regel über einen Zentraleinkauf organisiert. Hier können bessere Preisspannen erzielt werden. Lieferant der Wahl ist der konventionelle Großhandel, der gleichzeitig ein Teilsortiment an Bio-Ware liefert. Vereinzelt kann auf Bio-Vollsortimenter zurückgegriffen werden, wobei in Sachsen kein Bio-Vollsortimenter vorhanden ist. Bio-Großhändler, die sächsische Großküchen beliefern, kommen aus Berlin (Terra) oder Thüringen (Naturkost Erfurt).

Gleich, welche Bezugsquellen für den Lebensmitteleinsatz genutzt werden, für den Einsatz von regionalen bzw. bio-regionalen Produkten wäre es wünschenswert, wenn sich der Einkauf mehr an den tatsächlich verfügbaren Bio-Produkten aus der Region orientieren würde. Fragestellungen wären danach:

- Welche heimischen Bioprodukte stehen mir zu dieser Jahreszeit zur Verfügung?
- In welchen Mengen und ggf. vorverarbeitet?
- Wer liefert die Produkte an?
- Wie baue ich das zur Verfügung stehende Produkt in den Speiseplan ein?

Den **Speisenplan vom Produkt her zu denken** bringt zunächst zwar keinen nennenswerten Bio-Anteil in die Küchen, aber niederschwellige Einstiege sind erfolgreicher als ein sofortiger Bio-Einstieg von 50 Prozent. Im Lebensmitteleinzelhandel wird diese Methode erfolgreich praktiziert. Es werden die (regionalen) Bioprodukte angeboten, die verfügbar sind. Anbauabsprachen mit Vertragslandwirt\*innen sichern die kontinuierliche Belieferung. Dieses Modell wäre auch für Großküchen denkbar und innovativ.

### Beispiel Preis

Nur durch den Einsatz von regionalen Bio-Produkten wird das zur Verfügung stehende Budget nicht erhöht. Den Mehrpreis an den Gast weiterzugeben ist häufig nicht möglich. Wie aber mit einem erhöhten Wareneinsatz umgehen? Die Frage ist nicht pauschal zu beantworten und bedarf, ähnlich wie beim Thema Beschaffung, einer individuellen Betrachtung. Mengenoptimierung, geringerer Fleischeinsatz, die Ausrichtung auf mehr Saisonalität und Regionalität sind Methoden, die von erfahrenen Küchenleitungen zur Eindämmung des Wareneinsatzes seit Jahren erfolgreich praktiziert werden, von der großen Mehrheit der Küchenleitungen aber nicht oder nur unzulänglich berücksichtigt werden. Auch bei Großküchenbetrieben, die über ein gutes Warenwirtschaftssystem verfügen, fehlen innovative Ansätze, Veränderungen in Rezepturen und Speisenplanungen in Gang zu setzen. Fragestellungen danach wären:

- Wie kann ich meine Rezeptur so verändern, dass ich ein teureres Produkt kostenneutral einsetzen kann?
- Welche günstigen Produkte kann ich zurzeit beziehen und welche Gerichte kann ich damit anbieten?
- Kann ich Mengenoptimierungen vornehmen (z. B. kleinere Fleischportionen)?

Der Umgang mit dem Mehrpreis kann durch optimiertes Küchenmanagement entgegengewirkt werden. Der Königsweg liegt im Bereich der Speisenplanung und der Anpassung von Rezepturen. Auf den Prüfstand gehören auch Abfallvermeidung, Wasser- und Stromverbräuche.

Speziell diese beiden Themen wurden in zurückliegenden Projekten, und werden aktuell in bundesweiten Projekten, bearbeitet. Dadurch konnten in Sachsen bereits einzelne Impulse gesetzt, aber keine großen Absatzmengen von Bio-Produkten erzielt werden.

### Auswahl einzelner Projekte

#### Essen mit Stil

Mit der Kampagne Essen mit Stil - Ökoprodukte in sächsischen Küchen, die von 2001 bis 2005 durchgeführt wurde, konnten erste Grundlagen gelegt werden, dass auch in Sachsen die **Küchen der Gemeinschaftsverpflegung** in den Biosektor einsteigen. Angeboten wurden Vorträge, Schulungen, Exkursionen und Kochkursen. Projektträger war Ökolöwe Umweltbund Leipzig e. V.



#### Bio kann jeder



Die Workshopreihe richtet sich an Verpflegungsverantwortliche aus **Kitas und Schulen**. Ziel ist es Küchenleitungen, pädagogisches Personal, Lehrkräfte und Träger\*innen für nachhaltige Ernährung zu sensibilisieren und zu motivieren, verstärkt regionale Produkte und Bioprodukte einzusetzen. Bio kann jeder ist im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN) im Jahr 2004 initiiert worden und wurde in Sachsen bis 2019 vom Ökolöwen Umweltbund Leipzig durchgeführt. Seit 2020 ist es NAHhaft e. V. (<https://www.oekolandbau.de/ahv/>).

#### BioBitte

Die Initiative BioBitte hat zum Ziel, den Anteil von Bio-Lebensmitteln in der **öffentlichen Außer-Haus-Verpflegung** auf 20 % und mehr zu steigern. BioBitte möchte politische Entscheiderinnen und Entscheider, Vergabestellen, Fachreferate sowie Leiterinnen und Leiter von Verzehreinrichtungen auf ihrem Weg zu mehr Bio in öffentlichen Küchen mit Hintergrundinformationen, Handlungshilfen und Netzwerk-Veranstaltungen unterstützen. Im Rahmen der Initiative wurde am 16.09.2020 ein Dialogforum in Leipzig durchgeführt, an dem mehr als 50 Verantwortliche aus Landes- und Kommunalpolitik, Verwaltung und Ernährungswirtschaft teilnahmen. Ziel der Veranstaltung: Wege aufzeigen für mehr Bio-Lebensmittel in Sachsens öffentlichen Küchen. BioBitte wurde im Rahmen des BÖLN initiiert. Die Initiative wird bundesweit noch bis Juni 2021 angeboten (<https://www.oekolandbau.de/ahv/>).

**BioBitte.**  
Mehr Bio in öffentlichen Küchen

## Ernährungsräte und Bio-Städte

Eine Kraft für die Entwicklung des Bio-AHV-Marktes ist in der Gründung von Initiativen zu sehen, die teilweise von Einzelpersonen oder zivilgesellschaftlichen Kräften, Verbänden oder Vereinen getragen und vorangetrieben werden. Dazu zählen die Ernährungsräte, die auch in Leipzig und Dresden aktiv sind. Der Leipziger Ernährungsrat unterstützt in seiner „AG Verpflegung“ über Exkursionen zu Landwirt\*innen und verschiedenen Veranstaltungen den Einsatz von Bioprodukten in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung (<https://www.biostaedte.de/bio-staedte/leipzig>).



Leipzig ist zudem Mitglied im BioStädte Netzwerk e. V., dessen Ziel es ist die ökologische Landwirtschaft und das Bio-Lebensmittelanangebot vor Ort zu fördern. Initiator\*innen sind Träger\*innen kommunaler Einrichtungen in deutschen Städten, Gemeinden und Landkreisen. Im

Rahmen der Entwicklung regionaler Strukturen ist auch der Außer-Haus-Markt im Blickfeld der Initiator\*innen. Vorreiter ist die Stadt München. In den städtischen Kindergärten liegt der Bio-Anteil am Essen wertmäßig bei 50 Prozent, bei Fleisch sind es 90 Prozent. In den Kinderkrippen ist der Bio-Anteil noch höher.

Ein vielversprechender Ansatz, der aus Dänemark kommt und von Berlin kopiert wurde, ist das Kopenhagener Modell. Es zielt, anders als Projektvorhaben dies gemeinhin können, auf einen eher ganzheitlichen Ansatz und ein kontinuierliches Angebot. Ganzheitlich bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur, der Forderung „Hauptsache Bio“ nachzugehen, sondern umfasst das gesamte wirtschaftliche Handeln, inklusive der Schulungen von Mitarbeitenden, in die Betrachtung einzubeziehen.

## Kopenhagener Modell „House of Food“



Am Anfang des Modells stand der Wunsch, alle kommunalen Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung in Dänemark bis ins Jahr 2020 auf einen 60-prozentigen Bio-Anteil zu bringen, Kopenhagen strebte 90 Prozent an. Aber wie sollte das gehen, wenn die Preisunterschiede zwischen konventioneller Ware und Bioprodukten sich nicht annähern und das zur Verfügung stehende Budget sich nicht erhöht? Die Lösung aus Sicht der Entwickler des Kopenhagener Modells liegt in einer breiten Unterstützung jedes einzelnen Küchenteams und in einem völlig neuen Ansatz des wirtschaftlichen Handelns einer Großküche.

Zur Umsetzung wurden Regeln festgelegt, die den Wareneinsatz verringern und dadurch Ressourcen für Bio-Produkte schaffen sollten. Dazu gehörte der Verzicht auf Convenience-Produkte, die Verringerung der Fleischmengen, oder die Ausrichtung auf einen regional und saisonal abgestimmten Speiseplan. Darüber hinaus stand die Optimierung der Speisen und der Zutaten im Fokus sowie die Erhöhung der Ernährungsqualität, aber auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden durch Qualifikationsmaßnahmen. Aufbauend auf diesen Lösungsansätzen erwuchs der Plan, in den kommenden zehn Jahren zwei Prozent des Etats der Gemeinschaftsverpflegung in Know-how und Schulungen der



Mitarbeitenden zu investieren, um dann langfristig mit dem gleichen Etat eine bessere Verpflegung zu ermöglichen.

Dafür wurde eine dauerhafte Institution geschaffen, das „House of Food“. Die daraus entwickelte selbstständige Stiftung „Madhus“ unterstützte durch Schulungen und Beratungen die rund 900 öffentlichen Küchen in Kopenhagen dabei, die Qualität ihres Verpflegungsangebots zu verbessern, den Bioanteil zu steigern und die Arbeitskräfte in den Küchen zu qualifizieren. Insbesondere kleine Küchen, wie die in Kindertageseinrichtungen, profitieren von dem Projekt. Hier kommen rund 90 Prozent Bio-Produkte zum Einsatz. Rund 60 bis 70 Prozent Bio-Anteil sind es in den Zentralküchen und dass zumeist kostenneutral. Selbst die 14 Klinikküchen der Landeshauptstadt haben einen Bio-Anteil von 90 Prozent.

In Kopenhagen werden in den öffentlichen Einrichtungen täglich 70.000 Mahlzeiten aus 10.500 kg Lebensmitteln zubereitet. Die jährlichen Gesamtkosten dafür betragen 40,3 Mio. Euro. Davon werden heute über 90 Prozent für Bio-Produkte ausgegeben.

Das Modell, das sich zunächst auf Kopenhagen beschränken sollte, hat sich in ganz Dänemark ausgeweitet und wird auch von Nachbarländern wahrgenommen und kopiert. Im Mai 2018 berichtete in einer vom Anbauverband GÄA in Dresden durchgeführten Fachtagung mit dem Titel „Mehr Bio-Lebensmittel in der Region durch mehr Bio in der öffentlichen Gemeinschaftsverpflegung“ der Leiter des Madhus, Kenneth Højgaard über das Erfolgsmodell (<https://www.daenischessen.com/journal/food-lifestyle/gemeinschaftsgastromie-kopenhagen>).

### Berliner Modell: Kantine Zukunft



Die wesentlichen Ideen des „House of Food“ sind im Berliner Modell „Kantine Zukunft“ auf die Berliner Rahmenbedingungen angepasst worden. Die Kantine Zukunft Berlin ist eine Initiative, die durch aktive und langfristige Beratung in Kantinenküchen, mit Seminaren und Workshops sowie Vernetzungsveranstaltungen, die städtische Kantinenlandschaft hin zu mehr Qualität und Wertschätzung verändern möchte. Seit dem Projektstart hat das Team um den Koch und Projektleiter Patrick Wodni die Arbeit mit insgesamt sieben Küchenbetreiber\*innen an elf

Standorten in Berlin aufgenommen. Zu den beteiligten Großküchen zählen die Berliner Wasserbetriebe, die Berliner Stadtreinigung und die Berliner Verkehrsbetriebe. Zudem werden Kindertagesstätten zum Thema nachhaltige und frische Verpflegung beraten und geschult. Die „Kantine Zukunft“ hat im Oktober 2019 die Arbeit aufgenommen und gilt als ein Leuchtturm der Berliner Ernährungsstrategie. Die Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung fördert die „Kantine Zukunft“ in den Jahre 2020 und 2021 Jahr mit jeweils rund 1,2 Millionen Euro.

Ziel ist es, dass in den beteiligten Küchen 60 Prozent der eingesetzten Lebensmittel aus ökologischer Landwirtschaft stammen sollen und dies möglichst regional und saisonal. Die „Kantine Zukunft“ möchte in das Wissen und Können der Berliner Küchenteams investieren, um dauerhaft eine höhere Qualität der Gemeinschaftsgastronomie ohne Kostensteigerungen zu erreichen (<https://kantine-zukunft.de/>).

## FoodHub Frankfurt



Der Food-Hub Frankfurt möchte die Lieferstrukturen regionaler Produkte aus dem Umland nach Frankfurt vermarkten. Es sollen regionale und nachhaltige Wirtschaftskreisläufe in und um Frankfurt gestärkt werden. Von den sich daraus entwickelten Strukturen, soll auch die Gemeinschaftsverpflegung profitieren. Der Verein baut zusammen mit Großküchen Lieferketten auf und bietet Trainings zur Umsetzung, beispielsweise in Form von Kochschulungen an. Das Projekt steht am Anfang, doch es erfährt Zuspruch aus kommunaler Politik. Regionale Initiativen, die sich beispielsweise der Lebensmittelverschwendung angenommen haben, der Ernährungsrat Frankfurt aber auch Direktvermarkter\*innen oder Erzeugergemeinschaften kommen zusammen um konzertiert die regionalen Wertschöpfungsketten aufzubauen (<https://www.foodhubfrankfurt.de/>).

## 5.7 Strukturanalyse

Vor der Entwicklung und Etablierung einer neuen Agentur oder einer ähnlichen, die regionale Wertschöpfung befördernden Struktur in Sachsen ist es unerlässlich zu betrachten, welche gegenwärtigen oder vergangenen, überregionalen Netzwerkstrukturen/Dachstrukturen bereits vorhanden sind oder waren. Gegebenenfalls lässt sich an diese durch Reaktivieren oder Neuetaablieren unter Nutzung von noch Vorhandenem anknüpfen.

Zwischen 1994 und 2018 existierte der **Verein Direktvermarktung in Sachsen** als wichtigste Interessenvertretung der Direktvermarkter\*innen. Er stellte den Dachverband der sächsischen Landwirtschaftsbetriebe dar, welche als Urproduzent\*innen auf dem Feld und im Stall ihre Erzeugnisse selbst weiterverarbeiten und über Hofläden, Märkte und Filialen direkt an Verbraucher\*innen bringen. Zu den Mitgliedern des Vereins gehörte von Nebenerwerbslandwirt\*innen bis hin zu großen Agrarbetrieben ein breites Spektrum an Erzeuger\*innen. Neben angebotenen Informations- und Fortbildungsveranstaltungen fungierte der Verein als Kontroll- und Vergabestelle des Dachzeichens »Qualität – direkt vom Hof«. Dieses Zeichen war am Anfang vor allem staatlich initiiert und wurde mit Fördermitteln unterstützt. Für jede Produktgruppe – Fleisch und Fleischprodukte, Fisch, Milch und Milchprodukte, Honig, Eier, Gemüse und Obst – waren gesonderte Qualitätskriterien zu erfüllen. Die geforderten Produkteigenschaften lagen dabei über den gesetzlich geforderten Qualitätsstandards. Mit dem Projekt „Gastronom trifft Direktvermarkter“ sollten Netzwerke zwischen Gastronom\*innen und Direktvermarkter\*innen geschaffen werden und in immer mehr sächsischen Gaststätten Produkte von regionalen Höfen auf den Teller gelangen. Den Direktvermarktern wurden dabei die speziellen Anforderungen der Restaurant-

## Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

betreiber\*innen vermittelt. Die Broschüre «Qualität direkt vom Hof» wurde jährlich herausgegeben. Diese Broschüre der Direktvermarkter\*innen wurde nach Auflösung des Vereins Ende 2018 vom Sächsischen Bauernverband neu verlegt und wird seitdem von diesem herausgegeben. In verschiedenen Gesprächen wurde betont, dass der *Verein Direktvermarktung in Sachsen* eigentlich fehlt, es also zumindest eine Struktur mit ähnlichem Fokus braucht.

Der **Agrarmarketing Sachsen e. V.** fungierte als Zusammenschluss von Unternehmen der sächsischen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Der Verein wurde nach seiner Liquidation am 26.05.2011 im Jahre 2014 schließlich aufgelöst. Bis 2011 wurde für Produkte der sächsischen Ernährungswirtschaft das qualitätsgestützte Herkunftszeichen "Bewährte Qualität! – Neutral geprüft" vergeben, welches anfangs ebenfalls staatlich initiiert und mit Fördermitteln unterstützt wurde. Zu den Hintergründen der Vereinsauflösung brachte die Befragung ehemaliger Mitglieder bislang keine Ergebnisse.

Zu den aktuell bestehenden überregionalen Netzwerk-/Dachstrukturen gehört das **Netzwerk Ernährungsgewerbe Sachsen** als ein Verbund regional ansässiger Unternehmen und Interessensvertreter\*innen der Branche. Die Gründung erfolgte am 19.12.2013 in Bautzen. Die fachliche/organisatorische Unterstützung



des Netzwerks erfolgt durch die IHK Dresden, Geschäftsstelle Bautzen. Auch wenn sich der Sitz in der Oberlausitz befindet, ist das Netzwerk offen für alle in Sachsen ansässigen Unternehmen der Ernährungswirtschaft: von Direktvermarkter\*innen über das Lebensmittelhandwerk und die Betriebe der Ernährungsindustrie bis zu Zulieferunternehmen für die Branche. Momentan gehören dem Netzwerk 30 Mitgliedsunternehmen an, welche sich in regelmäßigen Sitzungen über Aktivitäten, Fachthemen und Probleme verständigen sowie ihre Erfahrungen austauschen.

In Gesprächen mit langjährig in der Branche Aktiven wurde deutlich, dass momentan eindeutig eine Dachstruktur fehlt, und dass für den Erfolg mindestens eine „Zugperson“ beteiligt sein muss, damit sich etwas entwickelt. Dass die eben beschriebenen Strukturen *Verein Direktvermarktung in Sachsen* und *Agrarmarketing Sachsen e. V.* aufgelöst wurden, dürfte sich nicht negativ auf die derzeitigen Entwicklungen und Bestrebungen in der Schaffung einer neuen Struktur auswirken, da seitdem etliche Jahre vergangen sind und sich zudem die Rahmenbedingungen teilweise stark geändert haben.

Derzeit besteht in Sachsen keine Struktur, die sich mit der Beförderung der regionalen Wertschöpfung in der Land- und Lebensmittelwirtschaft befasst. Die Schaffung einer Dachstruktur wird unter den sich inzwischen geänderten Rahmenbedingungen als notwendig und machbar angesehen.

## 5.8 Bewertung potenzieller Instrumente

In zahlreichen Gesprächen mit Akteur\*innen der sächsischen Land- und Ernährungswirtschaft wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass im „Förderdschungel“ der Überblick fehlt. Die entstehende Agentur sollte daher unbedingt Ansprechpartnerin und Beraterin hinsichtlich passender Förderrichtlinien und -programme für Betriebe und Organisationen sein.

Die Messerförderung läuft bisher über die Wirtschaftsförderung Sachsen (WFS), wobei von selbiger sowie dem SMEKUL immer wieder darauf hingewiesen wurde, dies so zu belassen. Die WFS ist zudem an der Organisation und Durchführung der Mitteldeutschen Warenbörse beteiligt. Hierbei ist es denkbar, die Agentur zu integrieren.

Da bislang über die bereits bestehenden Förderrichtlinien der investive Bereich gut abgedeckt ist, sollte es zukünftig v.a. für nichtinvestive Vorhaben Unterstützungen für die Akteur\*innen geben, um die regionale Wertschöpfung in Sachsen weiterzuentwickeln und zu stärken.

Konkrete Projekte, bei welchen mehrere Glieder der Wertschöpfungskette oder mehrere Akteur\*innen einer Branche beteiligt sind, sollten eine staatliche Beihilfe erhalten können.

Ebenfalls im Hinblick auf Werbung und Absatz könnten die Betriebe dahingehend gefördert werden, dass sie auf respektive in Märkten vertreten sein können. Den regionalen Online-Vertrieb betreffend sollten basierend auf dem geäußerten Bedarf der Akteur\*innen Coachings und Schulungen zum E-Business, Werbe- und Web-Aktionen und Homepages angeboten werden.

Um die Gesellschaft und Verbraucher\*innen zu erreichen und in ihnen das Regionalitätsbewusstsein zu wecken und zu stärken, ist die Förderung von Vorhaben mit Bildungsaspekt angefangen in Kindergärten bis hin zu Hochschulen essentiell.

Ganz entscheidend bei allen Unterstützungsmaßnahmen ist, dass diese nicht mit großen bürokratischen Hürden für die Vorhabensträger\*innen bei Antragstellung und Abrechnung verbunden sind. Diese Kritik wurde und wird bei Gesprächen immer wieder geäußert.

## 5.9 Zwischenresümee Analyse

- Die **Zielsetzung der Agentur** wurde aus dem Koalitionsvertrag sowie dem Öko-Aktionsplan abgeleitet.
- Eine **SWOT-Analyse** zeigt: Man sieht die Notwendigkeit von öffentlicher Unterstützung, steht aber der Idee einer zentralen Agentur skeptisch gegenüber.
- **Erfahrungen anderer Länder** zeigen, dass vieles für feste Strukturen spricht, um eine Verstetigung sowie einen vertretbaren bürokratischen Aufwand zu erreichen.
- Eine **Clusterung der Akteur\*innen** nach unterschiedlichen Zielen ist die Basis für einen Beteiligungsprozess.
- Die **Außer-Haus-Verpflegung** ist politisch interessant, in der Praxis der Vermarktung ökoregionaler Produkte aber fast bedeutungslos. Dies zu verändern wird nur mit erheblichem Ressourceneinsatz gelingen.
- Die derzeit **bestehenden Förderinstrumente** sind v.a. auf den investiven Bereich bei Verarbeitung und Vermarktung ausgelegt und die Beantragung ist oft mit hohem Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden.
- **Zukünftige Förderinstrumente** sollten insbesondere nichtinvestive Maßnahmen unterstützen, um Wertschöpfungsketten aus regionaler und ökologischer Produktion aufzubauen und das Bewusstsein für diese Produkte in der Bevölkerung und bei den Konsument\*innen zu wecken und zu stärken.

## 6. Szenarien

### 6.1 Strategie zur Entwicklung der Szenarien

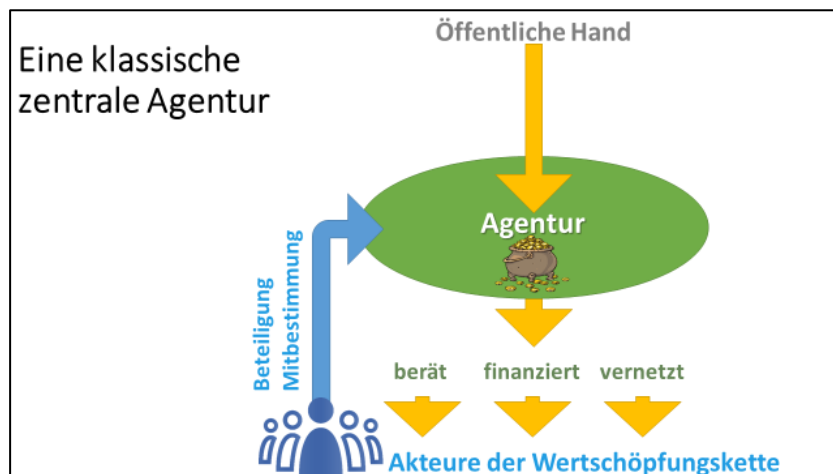
Bei der Entwicklung von Szenarien für eine zukünftige Struktur wurde wie folgt vorgegangen:

In einem ersten Schritt wurden vier Szenarien auf der Basis des Expert\*innenwissens der Projektarbeiter\*innen erarbeitet.

Diese Szenarien wurden am 06.08.2020 dem Auftraggeber präsentiert. Dieser entschied, nur mit den Modellen 1 („Klassische Agentur“) und 2 („Netzwerkmodell“) in die Diskussion der Workshops zu gehen. Zusätzlich wurde entschieden, ein Szenario 5 als Kombination der Szenarien 1 und 2 zu formulieren und in die Workshops einzubringen.

### 6.2 Eine klassische zentrale Agentur

Bei diesem Szenario wird ein Dienstleistungsvertrag zwischen der öffentlichen Hand und der zentralen Agentur geschlossen. Dieser Dienstleistungsauftrag muss durch eine öffentliche Ausschreibung vergeben werden. Dies setzt im ersten Schritt eine detaillierte Leistungsbeschreibung voraus, auf deren Grundlage die Agentur ein Angebot erstellt.



Die Leistungsbeschreibung bzw. die öffentliche Ausschreibung und das Angebot sind dann die Grundlage für den Dienstleistungsvertrag zwischen der öffentlichen Hand als Auftraggeberin und der zentralen Agentur als Auftragnehmerin.

Die zentrale Agentur erhält von der öffentlichen Hand ein vereinbartes Honorar, mit dem die Umsetzung der Maßnahmen finanziert wird. Die Art und der Umfang an Maßnahmen sollten im Vertrag bzw. im Angebot erläutert sein. Auf dieser Grundlage berät die Agentur Unternehmen, finanziert Maßnahmen und vernetzt die einzelnen Akteur\*innen.

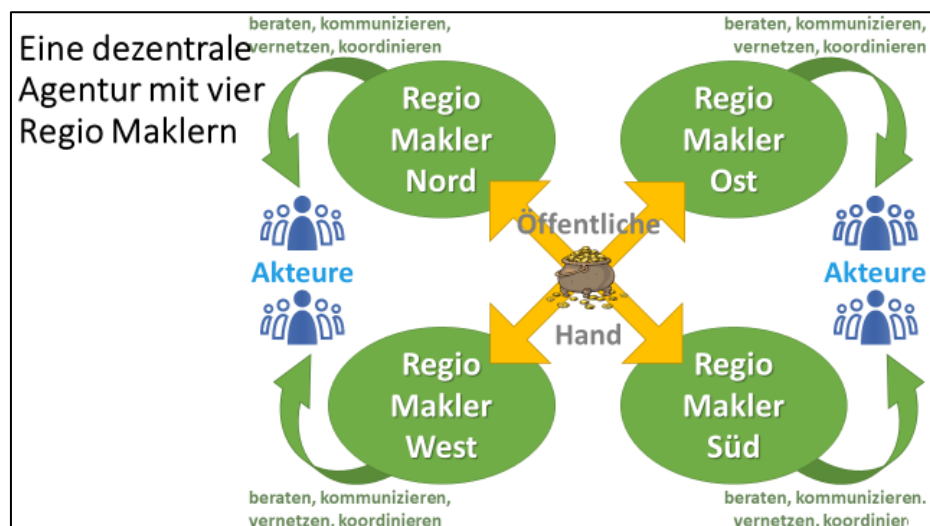
Die Art und Weise der Einbindung bzw. die Möglichkeiten der Mitbestimmung der Akteur\*innen der Wertschöpfungskette sollten ebenfalls im Vertrag bzw. dem Angebot enthalten sein. Nachträgliche Änderungen am Dienstleistungsvertrag sind nur im beiderseitigen Einvernehmen möglich.

## 6.3 Eine dezentrale Agentur mit vier RegioMaklern

Dieses Szenario basiert im Wesentlichen auf einem Konzept aus dem Jahr 2014 des FiBL, siehe Punkt 6.3.1:

*Zitat: „Kern des Handlungskonzeptes zur sächsischen Regionalvermarktung ist die Etablierung von vier RegioMaklern. Der RegioMakler ist Katalysator, Coach, Vermittler für Vermarktungsprozesse, jedoch kein Akteur der Regionalvermarktung. Der RegioMakler schafft die Plattform für die Vernetzung, er greift jedoch nicht in das Wirtschaftsgeschehen ein. Der RegioMakler organisiert den Wissenstransfer, indem er die Fachleute mit den Akteuren zusammenbringt. Der RegioMakler arbeitet dezentral, in der Region, vor Ort. Er leistet dezentrale Arbeit mit sachsenweiter Wirkung. Damit erfüllt das Konzept "RegioMakler" die klassische Querschnittsfunktion und ist die Antwort auf die klaren Wünsche der sächsischen Akteure. Dieser Ansatz ist innovativ, da hier in "Köpfe investiert" wird. In Deutschland gibt es kein vergleichbares Konzept. Mit einer dezentralen Arbeitsweise fördert er die notwendige Stabilisierung von Regionen und sorgt für eine nachhaltige Entwicklung der regionalen Räume.“*

Übertragen auf die vorliegende Fragestellung der Gründung einer Agentur stellt sich das Modell wie folgt dar:



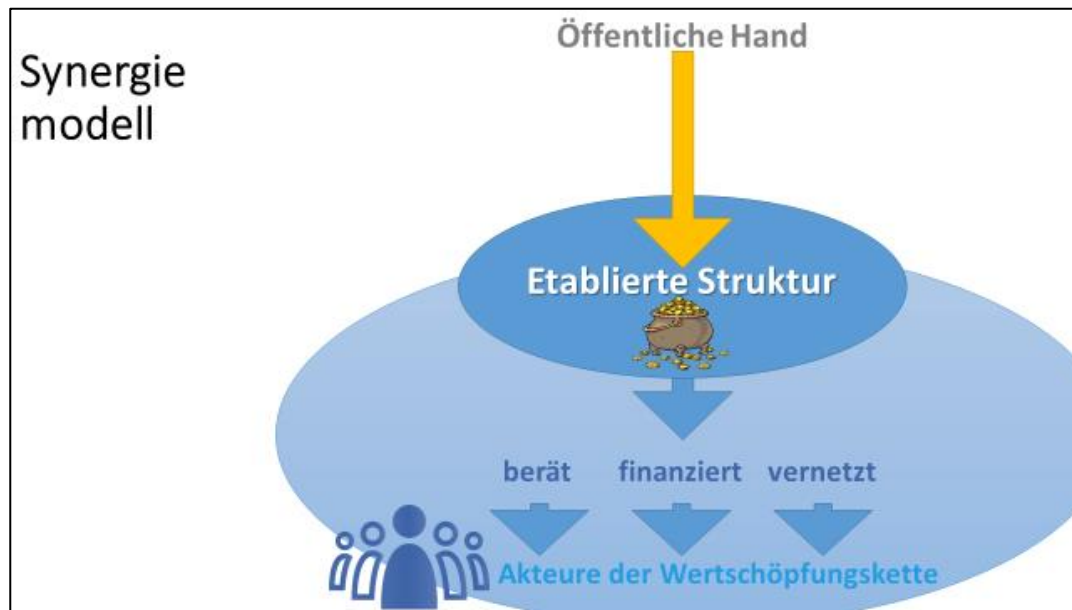
**Dieser Ansatz wurde verworfen**, da sich mittlerweile mit den Leader-Regionen eine Struktur entwickelt hat, die dem beschriebenen Ansatz sehr nahe kommt.



## 6.4 Synergiemodell

Das „Synergiemodell“ geht von der Überlegung aus, eine Struktur bei einer bestehenden bzw. etablierten Institution anzubinden, um insbesondere Kosten für den Neuaufbau und Erhalt einer Infrastruktur einzusparen. Zudem könnte dieser Ansatz die Akzeptanz bei den Akteur\*innen erhöhen, die sich explizit gegen eine neue Struktur ausgesprochen haben.

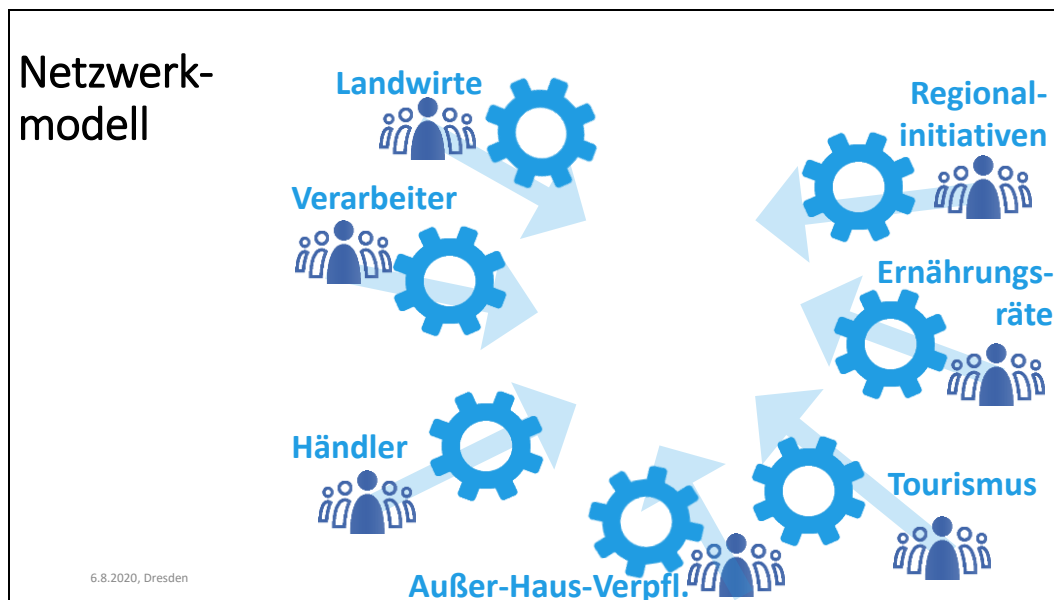
Aus dieser Struktur heraus werden dann Akteur\*innen vernetzt, gefördert und beraten.



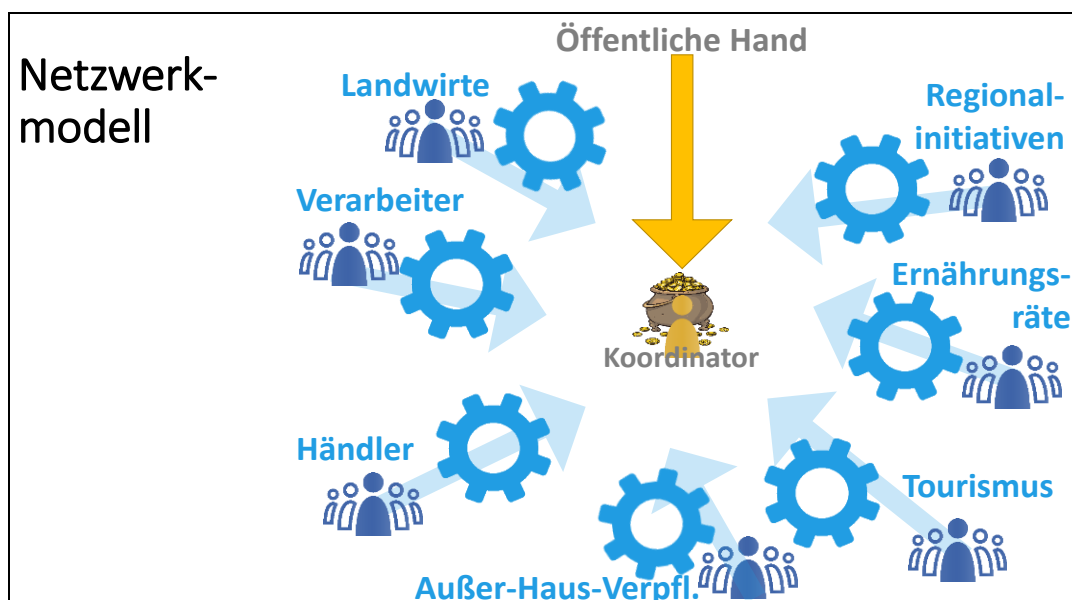
**Dieser Ansatz wurde verworfen**, da sich keine Institution benennen lässt, die eine entsprechende Kompetenz und Leistungsfähigkeit aufweist und gleichzeitig die Akzeptanz aller Beteiligten genießt.

## 6.5 Netzwerkmodell

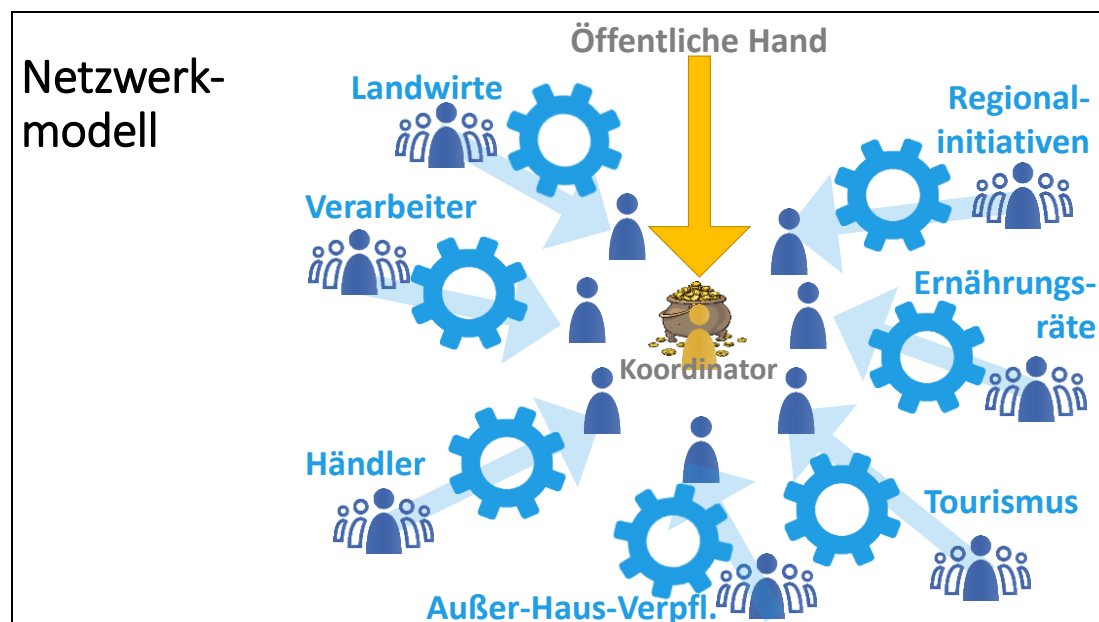
Das Netzwerkmodell geht von der These aus, dass man die Marktbeteiligten in sieben Gruppen einteilen kann, siehe Punkt 6.5. Es gilt, diese Gruppen zur Zusammenarbeit zu bewegen, symbolisiert über die Räder, die ineinandergreifen müssen.



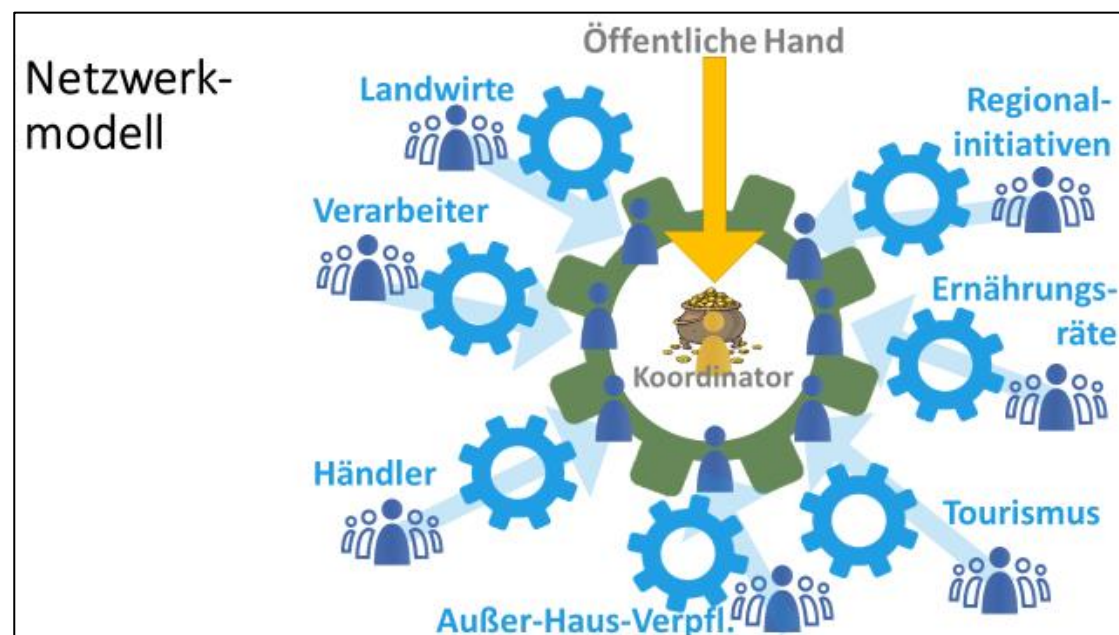
Ein von der öffentlichen Hand gespeister Fördertopf wird von einem\*einer Koordinator\*in verwaltet.



Die Akteur\*innengruppen wählen für ihre Kammer jeweils eine Vertretung, so dass der entscheidende Kreis aus sieben Personen besteht, die über die Mittelverteilung entscheiden.



Es werden nur Projekte gefördert, die in der Zusammenarbeit mehrerer Gruppen zustande kommen, symbolisiert über das grüne verbindende Rad:



## 6.6 Kombination aus Szenario 1+4

In diesem Szenario wird versucht, die Vorteile von Szenario 1 und 4 zu kombinieren: Einerseits die Bearbeitung zentraler Aufgaben wie Beratung und Information über eine Agentur, andererseits der partizipative Ansatz, mittels eines Förderinstruments Projektideen in der Wertschöpfungskette zu unterstützen.



## 6.7 Zwischenresümee Szenarien: Bewertungsmatrix

	Kosten Infrastruktur	Einbeziehung Akteur*innen	Wie innovativ ist die Struktur?	Eingriffsmöglichkeit Ministerium	Skalierbarkeit/Anpassung an wechselnde Haushalte	Chancen auf Erhalt nach Wegfall oder Kürzung öffentlicher Mittel	Herausforderung Vergabe/Verwaltungsberechtigt	Akzeptanz bei Akteur*innen
<b>Klassische zentrale Agentur</b>	+/-	-	--	++	-	-	++	-
Dezentrale Agentur mit RegioMaklern	--	+	++	+	--	-	-	Nicht abgefragt
Synergiemodell	++	+	-	-	+/-	+	+	-
<b>Netzwerkmodell</b>	+	++	++	--	+	+	--	+
<b>Kombination Agentur+Netzwerk</b>	+/-	+/-	+	+	-	--	+/-	++

++ sehr gut    + gut    +/- mittel    - schlecht    -- sehr schlecht

Wie zu erwarten, ergibt sich in der Bewertungsmatrix kein eindeutiges Bild, so dass es letztendlich im Ermessen des Auftraggebers liegt, welchem Szenario er den Vorzug gibt, siehe Punkt 9.

## 7. Workshops

### 7.1 Methodisches Vorgehen

#### 7.1.1 Strategische Vorüberlegungen

Zur Vorbereitung der Workshops wurde ein detailliertes Ablaufkonzept erarbeitet, denn neben den fachlichen Anforderungen musste angesichts der Corona-Pandemie ein geeignetes Hygienekonzept erarbeitet werden.

Bei der Planung wurden folgende strategische Vorüberlegungen verfolgt:

- **Beratung ja, aber kein Mitspracherecht:** Wir wollen Ideen und Einschätzungen bekommen, dürfen aber nicht den Eindruck erwecken, dass den Teilnehmer\*innen der Workshops ein Mitspracherecht eingeräumt wird. Die Entscheidung, welche Struktur gewählt wird, liegt beim Ministerium, daran darf kein Zweifel entstehen.
- **Veranstaltung kurz und prägnant, aber nach hinten offen:** Es wird den meisten Teilnehmer\*innen entgegenkommen, dass wir den eigentlichen Workshop auf 2,5 bis 3 Stunden begrenzen. Erfahrungsgemäß gibt es jedoch auch Teilnehmer\*innen, die einen intensiveren Gesprächsbedarf haben oder Punkte ansprechen wollen, die nicht explizit in der Veranstaltung angesprochen wurden. Für sie stehen wir auch nach dem eigentlichen Workshop zur Verfügung.
- **Verdichten statt sammeln:** Jeder hat schon mal die Erfahrung gemacht, dass eine Vielzahl von Kärtchen und viele beschriebene Flipcharts kein Hinweis darauf ist, dass ein Workshop erfolgreich war. Vielmehr sollten schon im Workshop die Ergebnisse verdichtet und priorisiert werden.

Um die Attraktivität der Workshops zu erhöhen, wurden Betriebsbesichtigungen am Veranstaltungsort den eigentlichen Workshops vorgeschaltet. Die Resonanz auf dieses Angebot hat gezeigt, dass die Strategie erfolgreich war.

## 7.1.2 Ablauf

Dementsprechend verliefen alle Workshops mit folgender Tagesordnung:

Zeit	TOP	Ziel
11.00 - 12.15 Uhr	<b>Betriebsbesichtigung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Workshops für die Teilnehmer*innen aufwerten</li><li>• Gruppe auf den Workshop einstimmen</li><li>• vernetzen</li></ul>
12.15 - 13.00 Uhr	<b>Mittagsimbiss</b>	Gruppe ankommen lassen und auf die Workshops einstimmen
13.00 - 15.30 Uhr	<b>Workshops</b>	
13.00 - 13.15 Uhr	Begrüßung <ul style="list-style-type: none"><li>• Hygienekonzept</li><li>• Ablauf der heutigen Veranstaltung</li><li>• Wie werden Ergebnisse dokumentiert?</li></ul>	Einführen
13.15 – 13.30 Uhr	Vorstellungsrunde	Aufwärmen, vernetzen
13.30 – 13.40 Uhr	Zielsetzung des Ministeriums	Informieren
13.40 – 14.00 Uhr	Impulse	Basis für Diskussion schaffen
14.00 – 15.00 Uhr	„World-Café“ mit vier Tischen <ol style="list-style-type: none"><li>1. Zielsetzung</li><li>2. Kennzeichnung/Kommunikation</li><li>3. Struktur</li><li>4. Aktivitäten</li></ol>	Arbeiten
15.00 – 15.15 Uhr	Vorstellung der Ergebnisse	Zusammenfassen
15.00 – 15.30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie geht es weiter?</li><li>• Abschiedsfragen</li></ul>	Verabschieden
ab 15.30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie soll es heißen?</li><li>• Was ich noch sagen wollte</li></ul>	Abschließen

## 7.1.3 Methodik der World-Cafés

Zentrales Element der Workshops war jeweils das World-Café. „Die Grundidee des „World-Cafés“ ist es, Teilnehmer\*innen einer Veranstaltung miteinander ins Gespräch zu bringen und so Problem- oder Fragestellungen in Kleingruppen intensiv diskutieren und reflektieren zu können. Die Gespräche sollen den ganz alltäglichen Gesprächen in einem Straßencafé ähneln. Eine Vertiefung der Gespräche wird hier durch das mehrfache Wechseln und Mischen der Lernenden/Teilnehmer ermöglicht.“

([https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/uni\\_methode/world-cafe/](https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/uni_methode/world-cafe/), <https://de.wikipedia.org/wiki/World-Caf%C3%A9>)

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

Im Rahmen der vorliegenden Veranstaltung werden vier Fragen gestellt, die sich auf Impulse des Einführungsvortrags beziehen.

Dabei möglichst....

... **alle zu Wort** kommen lassen.

... **Viel- und Langredner bremsen**, ohne dass Missstimmung entsteht.

... **auf bisherige Ergebnisse aufbauen** und Doppelungen vermeiden.

... **lieber Ideen statt Meinungen**

... **gut lesbar und verständlich** Ergebnisse festhalten.

... **am Ende priorisieren** und das nach der Frage: „Was ist das Wichtigste?“

## 7.1.4 AG Zielsetzung

Grundlage ist eine Tischvorlage mit den genauen Formulierungen, so dass auch im Detail daran gearbeitet wurde (z. B. der Begriff „Kultur“).

- Ist die vorgeschlagene Zielsetzung richtig und vollständig?
- Gut verständlich?

Im Gegensatz zu den anderen Themen sollte in dieser Gruppe eher ein Stimmungsbild entstehen statt immer neuer Ideen. Vergewärtigt man sich das Zeitfenster von 15 Minuten bei acht bis zehn Teilnehmer\*innen, waren intensive Diskussionen nicht vorgesehen, dies gilt auch für die anderen Stationen.

## 7.1.5 AG Kennzeichnung/Kommunikation

In dieser Gruppe ließen sich drei Fragen formulieren:

1. Wie wird Regionalität kommuniziert? Welche Werkzeuge werden verwendet?
2. Welche Art von Kennzeichnung erscheint den Teilnehmer\*innen als zielführend: Unternehmensbezogen, Regionalkennzeichnung oder Regionalfenster?
3. Welche Unterstützung erwarteten die Teilnehmer\*innen bei der Kommunikation? (wobei das von 1. abhängt)

## 7.1.6 AG Struktur

Struktur und geplante Aktivitäten sind eng miteinander verknüpft, gleiches kann aber auch zur Zielsetzung und zur Kennzeichnung gesagt werden. Fragen waren hier:

1. Gibt es noch Modelle, an die wir nicht gedacht haben?
2. Auf welche Akzeptanz treffen unsere Überlegungen?
3. Welche Struktur passt am besten auf die Vorstellungen der Teilnehmer\*innen zu den geplanten Aktivitäten?



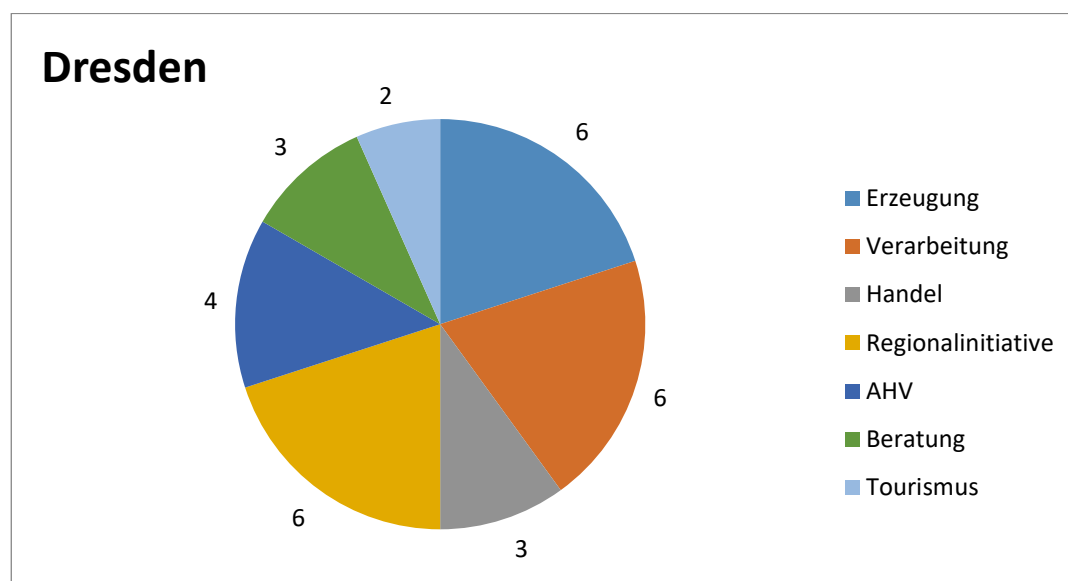
## 7.1.7 AG Aktivitäten

Dies erscheint als die einfachste Arbeitsgruppe, da hier die Teilnehmer\*innen ihren Bedürfnissen folgend Ideen äußern können. Die Herausforderung für den\*die Moderator\*in bestand jedoch darin, diese Aktivitäten hinsichtlich Zielgruppen (Direktvermarkter\*innen, Lebensmittelhandel, AHV) zu clustern.

Zudem sollte schon in dieser Gruppe die Frage angesprochen werden, welche Struktur am besten zu ihren Projektideen passen würde.

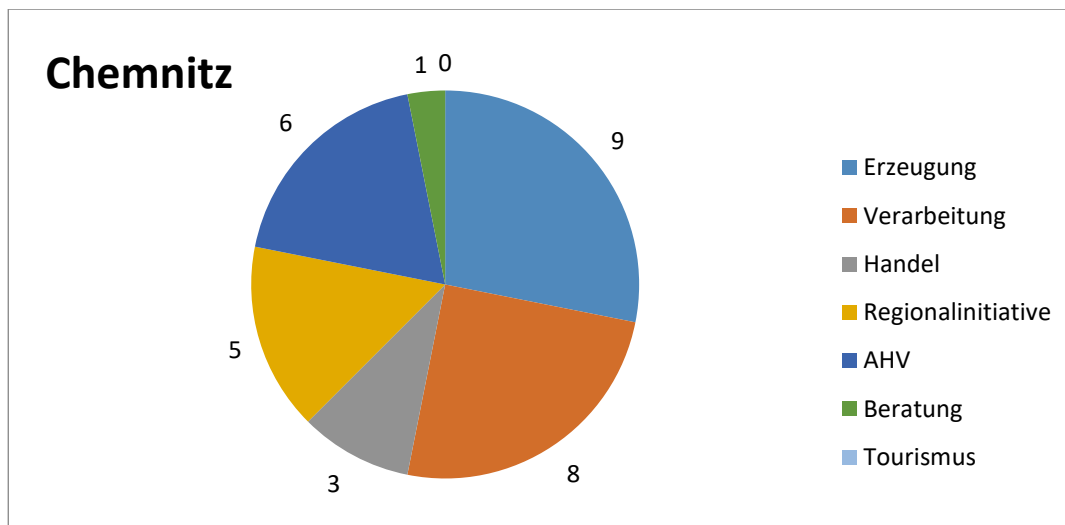
## 7.2 Dresden

Der erste Workshop fand am 01.09.2020 auf dem ökologischen Landwirtschaftsbetrieb von Johann Franz in Dresden-Gohlis statt. Der seit 2016 ökologisch und nach Gää-Richtlinien und seit 2017 von Johann Franz bewirtschaftete Gemischtbetrieb vermarktet die auf dem Hof angebauten Bio-Produkte je nach Angebot und Saison im Selbstbedienungsladen auf dem Bauernhof direkt. Im Angebot sind dabei Leinöl, Leindotteröl, Sonnenblumenöl, Streuobstwiesenapfelsaft, Speisekartoffeln, Speisekürbisse.



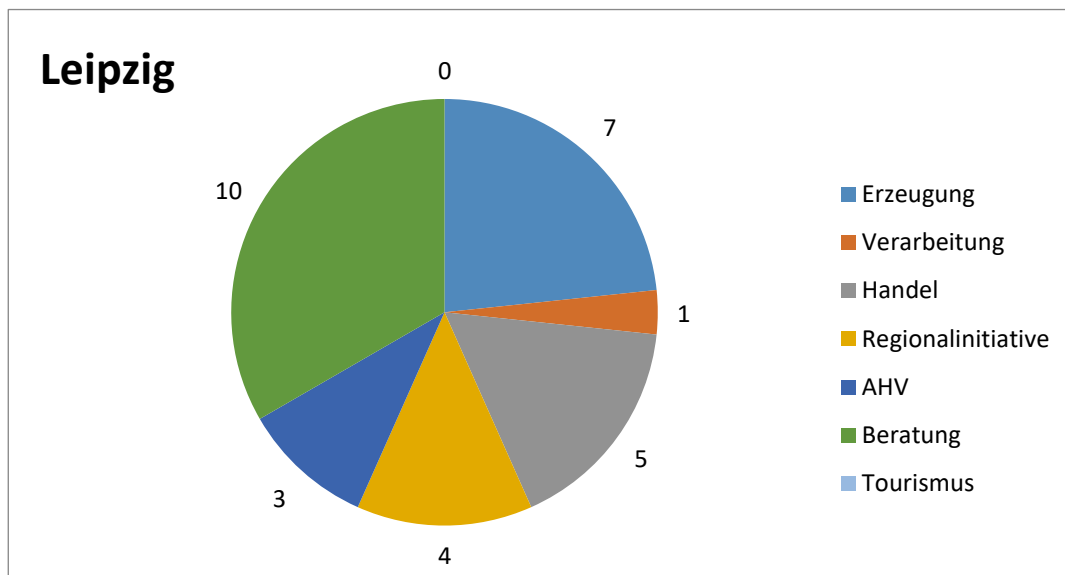
## 7.3 Chemnitz

Der zweite Workshop fand am 02.09.2020 für die Region Chemnitz auf dem Guidohof in Limbach-Oberfrohna statt. Den nach Demeter-Richtlinien bewirtschafteten Familienbetrieb kennzeichnet neben der Landwirtschaft mit Ackerbau, Freiland- und Unterglas-Gemüsebau, Jungpflanzenanzucht eine Holzofenbäckerei, ein Hofladen sowie die Vermarktung über Abo-Kisten.



## 7.4 Leipzig

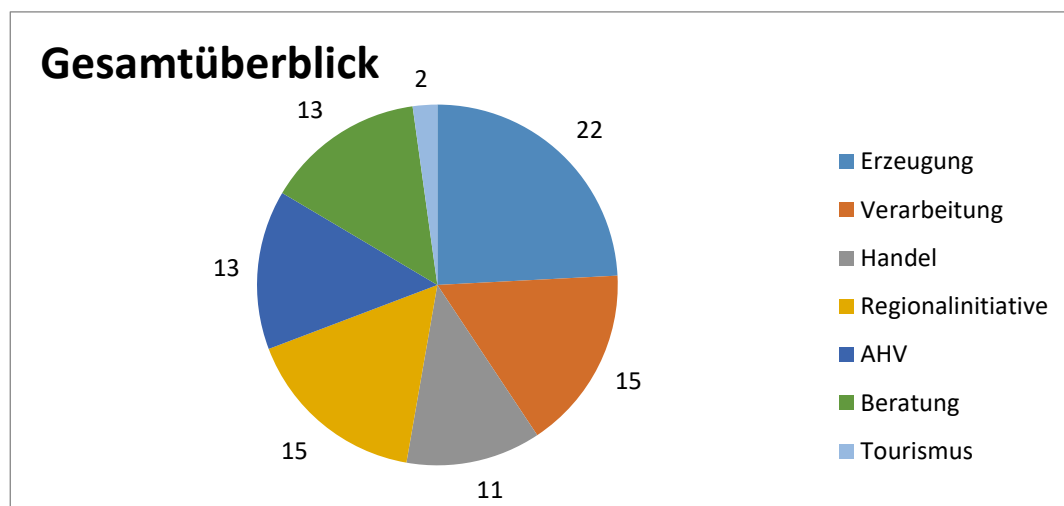
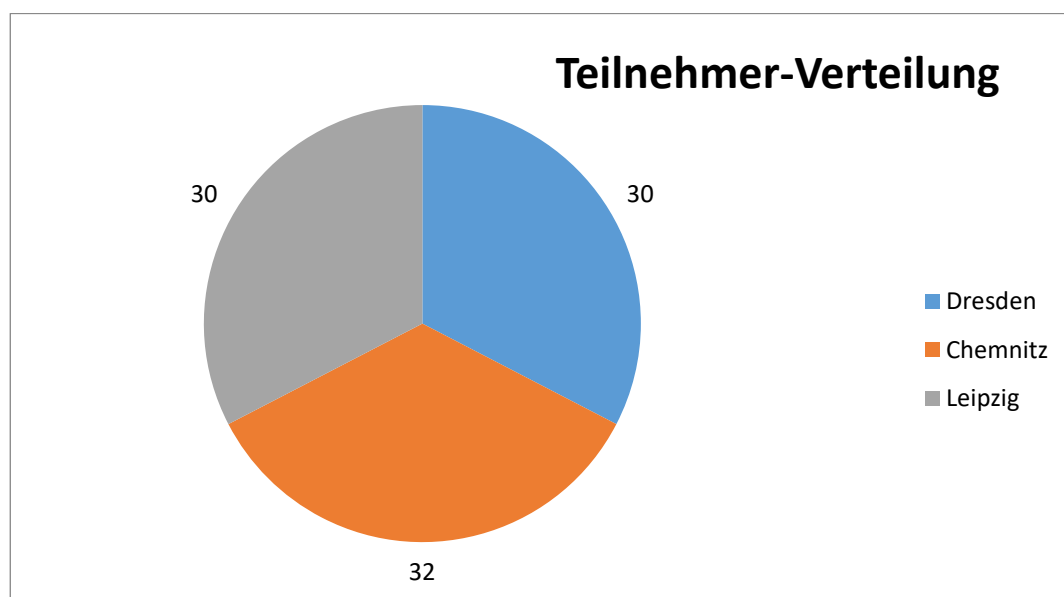
Den Abschluss der Workshop-Reihe bildete der für die Leipziger Region angebotene Workshop auf der Wassergut Canitz GmbH am 03.09.2020. Das oberste Ziel des 1994 als Tochterunternehmen der Leipziger Wasserwerke gegründeten Betriebs ist der Schutz der Trinkwasserressourcen im Einzugsgebiet der Wasserwerke in Canitz, Thallwitz, Naunhof. Um-



weltschonung und Bodenfruchtbarkeit stehen dabei im Mittelpunkt. Der dem Bioland-Verband angehörende Betrieb betreibt Ackerbau, Gemüsebau sowie Tierhaltung.

## 7.5 Zwischenresümee Workshops: Zusammenfassung

Aus organisatorischer Sicht lässt sich die Workshop-Reihe als sehr erfolgreich bewerten, da sie sowohl quantitativ als auch qualitativ sehr gut besucht waren, eine durchgängig gute und motivierte Stimmung zu vernehmen war und stets positive Feedbacks vonseiten der Teilnehmer\*innen erfolgten. Das Ziel, mit den Teilnehmenden die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden, wurde erreicht. Auf die Einladung folgten trotz der zu diesem Zeitpunkt noch andauernden Sommerferien und der durch Corona bedingten Einschränkungen und Zurückhaltung mehr Anmeldungen als letztlich angenommen werden konnten. Die nachfolgenden Darstellungen zeigen noch einmal die recht ausgeglichene Teilnehmer-schaft von etwa 30 Personen an den drei Workshop-Orten sowie die Zugehörigkeit der insgesamt 92 Teilnehmenden an der Workshop-Reihe.



Auf die Workshop-Ergebnisse geblickt lassen sich sehr heterogene Rückmeldungen, wie z. B. „Mehr Direktvermarktung, mehr über den Handel, Handel auf keinen Fall, neue

professionelle Struktur, die uns unterstützt, nix Neues, mehr Öko, weniger Öko“, feststellen. Es wurde deutlich, dass fehlende Fördermittel weniger das Problem sind, die Teilnehmer\*innen sich allerdings weniger Bürokratie und eine einfachere Mittelvergabe für kleine Betriebe/Projekte wünschen. Seitens der LEADER-Vertreter\*innen wurde angemahnt, dass Aktivitäten neuer Strukturen auf Landesebene in Kohärenz zu den Aktivitäten auf kleinregionaler Ebene zu gestalten sind.

Unterstrichen werden kann, dass auch in den Workshops zwei Kernaufgaben für die Agentur als Antwort auf seit langen Jahren bekannte Defizite bestätigt wurden:

1. Vernetzung und
2. Kümmerer-Funktion.

## 7.6 Dokumentation der Workshop-Ergebnisse

### 7.6.1 Thema I – Ziele

- *Bessere Zielsetzung: Aus der Region, für die Region und Benennung von Schwerpunkten, wie z. B. „mehr ökologischer Landbau“*
- *Die in der Zielsetzung genannten Erfolgsfaktoren sind zu schwammig formuliert.*
- *Bei den Erfolgsfaktoren ist zu unterscheiden zwischen*
  - a) *Struktur der Arbeit der Agentur,*
  - b) *dem gewünschten Charakter der Wertschöpfungskette und Erzeugnissen, die gefördert werden.*
- *Erfolgsfaktor: Der Nutzen von regionaler Wertschöpfung muss gemessen und kommuniziert werden.*
- *Nutzen für die Gesellschaft: Arbeitsplätze; Geld bleibt in der ländlichen Region; soziale Komponente; konventionelle Landwirt\*innen koppeln sich von den großen Märkten ab; Wasser-, Boden-, Luftschutz müssen sichtbar gemacht werden.*
- *Leicht verfügbare Information als Erfolgsfaktor*
- *„Regionales.Sachsen.de“ reicht nicht*
- *Erfolgsfaktor: Muss auch schmecken. Erzeugnisse aus dem Handwerk*
- *Unterstützung von kleinen Aktivitäten*
- *Kleinteilige Strukturen sollen gefördert werden.*
- *Chancengleichheit und Gerechtigkeit: „Agentur“-Leistungen müssen große und kleine Betriebe bedienen („20 ha hat die gleichen Chancen wie 2.000 ha“). Aber es braucht Lösungen für kleine Unternehmen und deren Nachteile im Marktzugang im Vergleich zu größeren Unternehmen (u. a. geringe bürokratische Hürden).*
- *Benennen von „Es fehlt an...“*
- *Verbünde von Kleinunternehmen (z. B. Bauer-Müller-Bäcker-Mensa)*
- *Ziel muss sein: Nutzung vorhandener Strukturen*
- *Kulturelle Verankerung: Das gelingt, wenn die Verfügbarkeit der regionalen Lebensmittel und auch die Sicherheit in der Versorgung mit diesen Lebensmitteln gegeben sind.*

## Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

- Konventionelle (also nicht bio-zertifizierte) Erzeugnisse dürfen nicht diskriminiert werden.
- In der Zielformulierung bei „Erhöhung der regionalen Wertschöpfung. Stärkung der Landwirtschaft und [...]“ soll der Begriff „ökologische Landwirtschaft“ weggelassen werden.
- Die Agentur sollte sich als Drehscheibe verstehen, als koordinierende Stelle, Ansprechpunkt.
- Da LEADER in Sachsen flächendeckend umgesetzt wird, sollte die Agentur eine Ergänzung dazu bilden (Aussage von Teilnehmenden aus LEADER-Regionen).
- Wichtige Aufgabe der Agentur: Kundenbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Imagebildende Maßnahmen
- Wichtig sollte sein: Verstetigung der Agentur, d.h. nach Anschubfinanzierung sollte eine wirtschaftliche Unabhängigkeit angestrebt werden (wichtig hierfür: Geschäftsmodell)
- Das Ganze sollte einem dynamischen und bottom-up (beteiligungsorientiertem) Ansatz folgen, um dann in einer Institution / Agentur/ koordinierender Stelle zu münden.
- Wichtig ist das Thema Transparenz: Was ist regional? (z. B. auch bei Tierfutter) Transparenz gegenüber den Kund\*innen, Transparenz von Nachhaltigkeit
- Pflege von Spezialitäten, Vielfalt, wichtig bei den Produkten auch: Qualitätssicherung: bessere Qualitäten und besondere Zusatzstandards
- Öko vor Regio
- Warum nicht auch Förderung von Exporten?
- Ernährungsbildung wäre wichtig
- Ergänzung zu Leader
- Förderung muss einfacher werden
- Förderung von Wertschöpfungsketten statt Förderung einzelner Glieder
- Information B2B
- Aspekt Fairer Handel berücksichtigen
- „Nicht nur klein und Öko, sondern auch groß und konventionell“
- Nicht nur in Technik, sondern auch in Menschen investieren
- Information der Verbraucher über Regionalität

### 7.6.2 Thema 2 – Kennzeichnung

- Empfehlung: Arbeit mit einem Markendreieck
- Welche sind die Zielgruppen, wen will ich erreichen – die Sachsen selbst oder Tourist\*innen?
- Kein zusätzliches, neues Zeichen soll eingeführt werden!
- Nutzung schon verbreiteter EU-weit einheitlicher Kennzeichen:  
Geschützte Ursprungsbezeichnung (g. U.), Geschützte geografische Angabe (g.g.A)
- Relaunch der Dachmarke „Sachsen genießen“
  - überregional mit Fokus auf Tourismus
  - identitätsstiftend für sächsische Bevölkerung

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

- **Transparenz** entlang der Wertschöpfungskette ist ganz wichtig  
→ auch im klassischen Handwerk bei Bäcker, Fleischer etc. an den Waren-Etiketten in der Theke Infos zum Produkt geben (mindestens Herkunftsort)
- Storytelling, Emotionen wecken und vermitteln von Hintergründen, Infos zur Produktgeschichte etc.  
→ Kommunikation über verschiedene Kanäle → „Coolness“ erzeugen → Mainstream werden
  - QR-Code → hierbei ist eine Verpackung/Fläche erforderlich
  - Social Media
  - TV, Radio
- Auch Kleinstrukturen wie Bäckereien mit ausgeprägtem Regional-Gedanken bedenken und auch in Kleinstrukturen (Bäckereien etc.) Gesichter & Geschichten hinter den Produkten zeigen
- Anstatt einer „Regional“-Marke auf **Authentizität und Vertrauen** setzen!  
→ somit kein Schwarz-Weiß-Denken erzeugen (regional oder nicht), sondern durch Kommunikation/Angabe von Produktdetails den Verbraucher\*innen die Entscheidung überlassen, ob es in ihre Kaufkriterien passt
- Zwischen Supermärkten und Discounter besteht im Umgang mit „regional“ ein Unterschied.
- Wie kann man den Handel unterstützen, der „regional“ einsetzt?
  - Es braucht technische Lösungen bei der Rückverfolgbarkeit
  - Verkaufsförderung am POS
  - Förderung regionaler Dachmarken
- Spannungsfeld Sicherheit und Aufwand
- Verarbeitungsort reicht nicht, auch Rohware muss aus der Region sein
- „Handel ist Krebsleiden der Regionalvermarktung“

## Wobei sollte die Struktur Unterstützung bieten?

- Bei der Kommunikation der Regionalitäts-Kennzeichnung
- Kampagne(n) zu „Sachse, kauf **DEINE** sächsischen Produkte!“ (allerdings beihilferechtlich nicht förderfähig) → Herausstellen der Vielfalt sächsischer Erzeugnisse
- Förderung von Logo-Gestaltung und -Druck
- Unterstützung bei Antrag/Formalitäten der EU-Siegel „g.U. (geschützte Ursprungsbezeichnung) bzw. „g.g.A.“ (geschützte geografische Angabe)
- Förderung der Errichtung von „Genuss-Touren“ durch die Regionen Sachsen nach Vorbild „Riegersburger Genussweg“ oder z. B. in der Genussregion Almenland in der Steiermark (Österreich)

## Sollte es ein Regionalfenster für Sachsen geben?

- Zustimmung: befürwortet für einheitliche Waren (Obst, Gemüse, Fleisch ...)
- Wie wird bei verarbeiteten Produkten vorgegangen?

- *Regionalfenster: Kennen zu wenige, Aufwand für kleine Betrieb tragbar? Grundsätzlich gute Sache, Rewe nutzt es*

### 7.6.3 Thema 3 – Aktivitäten

#### **Welche Aktivitäten wünschen Sie sich als Unterstützung Ihrer Regionalvermarktung? (Beratung, Forschung, Gemeinschaftsmarketing usw.)**

- *Online-Datenbank zwischen Produzent\*innen und Verarbeiter\*innen*
- *Förderung regionaler Messen*
- *Erzeuger\*innenkatalog aus Tourismus, Handwerk, Gastronomie etc. (Beispiel Roter Hahn in Österreich)*
- *Bündelung der vorhandenen Initiativen*
- *Erleichtern der Vergabe (nicht die günstigsten Anbieter\*innen, sondern Regionalität berücksichtigen)*
- *Einrichtung eines Risikofonds (zum Testen neuer Produkte aus der Region – Beispiel Rote Bete-Schokolade; Sachsen ist innovativ!)*
- *„Metro“ für regionale Produkte, regionale Lager (Versorgungszentren)*
- *Logistik: Börse für Lebensmittel/Abokisten/Waren: Wo ist was, wo wird es gebraucht?*
- *Förderung einer koordinierten Öffentlichkeitsarbeit: Homepage-Gestaltung, Etikettierung = einheitlich mit hohem Wiedererkennungswert*
- *Gesetzliche Vorgaben bei Kantinen-/Kita-/Krankenhaus-Verpflegung*
- *Finanzielle Unterstützung bei Kochen mit Bio (in Kita/Schulen etc.)*
- *Ansiedlung eines Schlachthofs in Sachsen, gesetzliche Verankerung einer einheitlichen Schlachtgebühr*
- *Etablierung von Regionaltheken in den Supermärkten*
- *Finanzierung von Gemeinschaftsprojekten*
- *Steuerliche Vorteile in der Gastronomie beim Angebot regionaler Produkte*
- *Weiter-/Fortbildung in Schulen/Kita/Uni zu regionaler Vermarktung*
- *Konkrete Zuständigkeiten in der Agentur, verantwortliche Regionalmanager\*innen*

#### **→ Am häufigsten genannt: Vernetzungsveranstaltungen**

- *Schaffung von Verbindungen: Produzenten - Handel – Verbraucher\*innen*
- *Schon erfolgreiche Aktivitäten, die öfter stattfinden sollten*
  - *Köche-Safari (Köche unter sich)*
  - *Roadshows in und vor Lebensmittelmärkten (Erzeuger\*innen – Verarbeiter\*innen – Verbraucher\*innen)*
- *Finanzierung von Fördergelder-Expert\*innen für Projekte und einzelne Geschäftsmodelle, die als Ziel eine Wertschöpfungsketten-Entwicklung haben*

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

- *Startup Förderung: Neue Unternehmen in den Bereichen Verarbeitung und Vermarktung*
- *Erfolgsprämien für erfolgreiche Erzeuger\*innen/Hersteller\*innen*
- *In die Förderung soll ein neues Element aufgenommen werden. Bisher werden Unternehmen und Unternehmensverbünde, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen, für die Umsetzung ihrer Maßnahmen gefördert. Ergänzt werden sollte, dass tatsächlich erfolgreiche Maßnahmen nach einer bestimmten Zeit und entsprechend vorher definierter Zielkriterien eine zusätzliche Prämie als Belohnung erhalten. Also diejenigen Akteur\*innen belohnen, die tatsächlich erfolgreich sind und somit zusätzlich die Motivation und die Anstrengungen für die Zielerreichung verstärken.*
- *Unterstützung von sich neu etablierenden EZG durch die Teil-Finanzierung eines\*einer „verbindenden Akteurs\*Akteurin“ für drei bis fünf Jahre (Erreichung des Break-Even)  
Beispiel: Schlachtung*

## 7.6.4 Thema 4 – Struktur

- *Netzwerkmodell auf regionaler Ebene, dezentral + Alternativmodell auf Länderebene*
- *Auf regionaler Ebene werden Ansprechpartner\*innen mit spezifischen Kompetenzen (Logistik, Vermarktung etc.) benötigt, die für kleinere Fragen des Tagesgeschäfts kontaktiert werden können und weiterhelfen und vermitteln können.*
- *„Viele kleine Initiativen sind besser als ein großer Leuchtturm.“*
- *Die LEADER-Strukturen sollten unbedingt genutzt und lieber noch eine Verbindung zu den Städten hergestellt werden, anstatt etwas Neues zu schaffen.*
- *Öko und konventionell in der Kammer der Landwirt\*innen nicht trennen, da letztlich nur diejenigen mitmachen, die Interesse haben.*
- *Orientierung an guten Beispielen: Robert Bosch Stiftung „Landaufschwung“, GAK Regionalbudget (Anm. beschrieben als wirksamste Förderung regionaler kleiner Projekte/Betriebe)*
- *Die Räte dürfen nicht so zusammengesetzt sein wie immer.*
- *In der letzten Abstimmungsstufe sollten mehrere Vertreter\*innen je Branchenteil arbeiten.*
  - *Teils wurden zwei bis drei Vertreter\*innen genannt.*
  - *Teils wurden fünf Vertreter\*innen empfohlen, damit auch Projekte eine Chance haben, die sonst nicht berücksichtigt werden.*
  - *Durchführung eines Workshops mit allen Vertreter\*innen; Reflektion und Diskussion statt einfacher Punktevergabe*
- *Es gibt die Struktur: LEADER, Verteiler um die Städte erweitern*
- *Auch die Struktur muss förderlich dafür sein, dass es gelingt, dass sich interessierte Akteur\*innen finden: Informieren, Netzwerken, Kontakte aufbauen.*
- *Übergreifende Aufgaben wie Marketing/Interne-Marketing*
  - *durch eine zentrale Stelle*
  - *Die Agentur soll kleinen Firmen helfen, das richtige Marketing zu machen.  
Die Firmen bezahlen das Marketing selbst. Aber sie benötigen konstruktives Feedback.*



- „Gebrannte Kinder in Bezug auf Strukturen“, „Keine neuen Strukturen“
- Problem: häufig keine Unterstützung vor Ort
- Entscheidung soll bei Akteur\*innen liegen
- Akteur\*innen sollen über Verwendung öffentlicher Mittel mitentscheiden können
- Clusterung der Akteur\*innengruppen ist ein guter Ansatz
- Einfache Lösungen für Kleinstprojekte
- Neue Struktur sollte keine Fördermittelverwaltung machen
- Zentrale Marketingmaßnahmen müssen sein
- „Zu viel Fördermittel, man verliert den Überblick“, Idee: Fördercoach

## 8. Ableitung Maßnahmen und Strukturen

Im Folgenden werden Empfehlungen für Maßnahmen und Strukturen benannt, die der zukünftigen wertschöpfenden Vermarktung von regionalen und Bio-Produkten aus Sachsen förderlich sein können. Die Aussagen stützen sich auf vier Projektschritte:

1. **Literaturauswertung**
2. Fachleutefragung und SOWT-Analyse
3. Vergleichende **Analyse der Marketingagenturen** in anderen Regionen
4. In Sachsen durchgeführte **Workshops**

### 8.1 Literaturauswertung

Die Sichtung der Literatur<sup>3</sup> bestätigt insgesamt die Sinnhaftigkeit, durch regionale Vermarktung mehr Wertschöpfung in der Land- und Lebensmittelwirtschaft in Sachsen erzeugen zu wollen. Außerdem wird bestätigt, dass durch das Produktions-, Verarbeitungs- und Vermarktungsprofil dafür prinzipiell gute Voraussetzungen bestehen.

Die Literatur nennt eine Reihe von Handlungssträngen, die zu verschiedenen Zeitpunkten und unter verschiedenen Gesichtspunkten als förderlich für die Land- und Ernährungswirtschaft in Sachsen identifiziert wurden (siehe nachstehende Tabelle).

<sup>3</sup> Ausgewertet wurden u. a. die FiBL-Studie „Sächsische Lebensmittel regional vermarkten (2014), die AMI-Studie „Wie regional is(s)t Sachsen (2018), die CONOSCOPE-Studie „Online Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen (2020) und die Ekoconnect/NAHhaft-„Marktstudie zum Einsatz von Öko- und Regionalprodukten in Einrichtungen der Außer-Haus-Verpflegung in Sachsen“ (2020)

Vernetzung	Förderung direkt und indirekt	Praktische Vermarktung
„Netzwerk Regionalvermarktung“	Spezielle Regional - Förderinstrumente	Konzept „RegioMakler“
Spezialitäten-Datenbank	Gezielte Förderung von Direktvermarktung	Erzeugergenossenschaft für regionale Produkte
	Gezielte Kommunikation „Regionale Produkte“	Plattform für regionale Produkte
	Forschungsvorhaben	Online-Hofladen
	Beratung von Küchen	
	Kommunikation und Bildung	

Aus der Literatur geht keine eindeutige Empfehlung für die Schaffung einer neuen, öffentlichen Struktur zur Förderung der Regional-Vermarktung hervor. Vielmehr legen bisherige Studien informelle Netzwerkstrukturen oder direkt wirtschaftliche handlungsfähige Einrichtungen nahe.

Die Studien sprechen sich **gegen ein neues Regional-Siegel** aus, von dem Schwerfälligkeit befürchtet wird.

## 8.2 Fachleutebefragung und SWOT-Analyse

An Handlungsempfehlungen lässt sich aus der SWOT-Analyse ableiten, dass (wie dies auch in der Literatur nahegelegt wird) keine neue öffentliche Struktur (etwa eine „Marketing-Agentur“) gefordert wird.

Die sächsischen Fachleute äußern klare Wunschvorstellungen, wie die regionale und Bio-Erzeugung zu unterstützen sind:

- *Image- und Werte-Arbeit*
- *Digitalisierung vorantreiben: von der Information zu konkretem Handeln*
- *Große Verarbeiter und Handel in die Pflicht nehmen*
- *Vernetzen, auch mit benachbarten Sektoren (Tourismus)*
- *Markt- und Sektor-Kennntnis verbessern: Status quo, Potenziale*
- *Bio-Umstellungsförderung mit Weitblick*
- *Praktische Vermarktungsförderung*
- *Mittelständische und handwerkliche Verarbeitung fördern*
- *„Bio“ und „Regio“ nicht gleichstellen*
- *Kein Imagetransfer von Regio auf Bio*
- *Regio muss die konventionelle Landwirtschaft hürdenfrei aufnehmen.*

# Abschlussbericht: Machbarkeitsstudie Marketingagentur Sachsen

Trotz der Ablehnung einer neuen „Agentur“ wird hier eine Reihe von Aufgaben benannt, die klassischerweise in den Handlungsbereich derartiger regionaler Agenturen fallen.

Es wird eine klare Mission an die regionale Politik gegeben, die Wertschöpfung aus regionalen und Bio-Produkten durch begleitende Maßnahmen zu verbessern und folgende Maßnahmen zu ergreifen:

- *Kommunikation, Information*
- *Fortbildung*
- *Digitalisierung*
- *Markt- und Konsumforschung*
- *Forschung und Entwicklung*
- *Strukturierung, Vernetzung*
- *Transparenz regionaler Wertschöpfungsketten*
- *Anschubfinanzierung, Leuchtturm-Projekte, Betreuung bei Förderung*

Übergreifend kann der Bedarf eines Konzentrationsprozesses abgeleitet werden, der die Akteur\*innen in Gestaltung und Priorisierung der Maßnahmen einbindet.

## 8.3 Maßnahmen von Marketingagenturen in anderen Regionen

Aus der vergleichenden Analyse der Marketingagenturen in anderen Regionen geht hervor, dass deren Aktivitäten sich zum Teil mit dem decken, was in Sachsen als Maßnahmen gewünscht wird.

<b>... in Sachsen ebenfalls gefordert sind:</b>	<b>... in Sachsen derzeit nicht gefordert werden:</b>
Regionale Wertschöpfungsketten	Qualitätsprogramme und regionale Siegel
Marketing-Kommunikation für regionale Lebensmittel: Imagemaßnahmen und Werbung	Verkaufsförderung
Vernetzung	Veranstaltungen
Messen	
Export	
Landtourismus	

## 8.4 Maßnahmen, abgeleitet aus den Workshops

Die im aktuellen Projekt durchgeführten Workshops mit ihrer sehr hohen Beteiligung von ca. 90 Personen haben schließlich, aufbauend auf den bisher geschilderten Arbeitsschritten, die umfangreichste Zusammenstellung von Maßnahmen gezeitigt.

Diese Workshops können als der erste große Schritt des Konzentrationsprozesses gesehen werden, der als dringende transversale Maßnahme aus den bisherigen Arbeiten abgeleitet wurde. Mit den Workshops wurden also bereits im Projekt Grundsteine gelegt für die

stärkere Vernetzung innerhalb der sächsischen Ernährungswirtschaft, die von den und Akteur\*innen als zentrale Maßnahme gefordert wird.

Das grundsätzliche Ergebnis der Workshops ist, dass die Agentur zwei Kernaufgaben hat: 1. Vernetzung und 2. Kümmerer-Funktion (S. 45). Im Folgenden werden die auf den Workshops gesammelten Maßnahmen-Vorschläge in sechs Maßnahmengruppen gegliedert wiedergegeben. Sie stellen die erste Form eines Maßnahmenplans dar, der in späteren Schritten detaillierter entwickelt werden kann.

## **Maßnahmengruppe: Vernetzung**

- Vernetzungsveranstaltungen
- Bündelung der bereits vorhandenen Initiativen
- Schaffung von Verbindungen: Produzent\*innen - Handel – Verbraucher\*innen
- Förderung einer koordinierten Öffentlichkeitsarbeit: Homepage-Gestaltung, Etikettierung, einheitlich mit hohen Wiedererkennungswert

## **Maßnahmengruppe: Praxisnahe Vermarktungsunterstützung**

- Online-Datenbank zwischen Produzent\*innen und Verarbeiter\*innen
- Förderung regionaler Messen
- Erzeuger\*innenkatalog aus Tourismus, Handwerk, Gastronomie etc. (Beispiel Roter Hahn in Österreich)
- „Metro“ für regionale Produkte, regionale Lager (Versorgungszentren)#
- Logistik: Börse für Lebensmittel/Abokisten/Waren: Wo ist was, wo wird es gebraucht?
- Etablierung von Regionaltheken in den Supermärkten
- Roadshows in und vor Lebensmittelmärkten (Erzeuger\*innen – Verarbeiter\*innen – Verbraucher\*innen)

## **Maßnahmengruppe: Gesetzliche Rahmenbedingungen**

- Gesetzliche Verankerung einer einheitlichen Schlachtgebühr
- Erleichtern der Vergabe (nicht den günstigsten Anbieter, sondern Regionalität berücksichtigen)
- Gesetzliche Vorgaben bei Kantinen/Kita/Krankenhaus-Verpflegung

## Maßnahmengruppe: Wertschöpfungsketten

- Ausbau der Wertschöpfungsketten im Bereich Feldgemüse: mittelständische, auch handwerkliche, regionale Verarbeitungsmöglichkeiten fehlen
- Ansiedelung eines Schlachthofs in Sachsen
- Unterstützung von sich neu etablierenden EZG durch die Teil-Finanzierung eines\*ei-ner „verbindenden Akteurs\*Akteurin“ für drei bis fünf Jahre (Erreichung des Break-Even) Beispiel: Schlachtung<sup>4</sup>

## Maßnahmengruppe: Finanzielle Förderung

- Finanzielle Unterstützung bei Kochen mit Bio in Kita/Schulen etc.
- Finanzierung von Gemeinschaftsprojekten
- Steuerliche Vorteile in der Gastronomie beim Angebot regionaler Produkte
- Finanzierung von Fördergelder-Expert\*innen für Projekte und einzelne Geschäftsmodelle, die als Ziel eine Wertschöpfungsketten-Entwicklung haben
- Einrichtung eines Risikofonds (z. B. Testen neuer Produkte aus der Region - Innovationsprojekte)
- Startup Förderung: Neue Unternehmen in den Bereichen Verarbeitung und Vermarktung
- Erfolgsprämien für erfolgreiche Erzeuger\*innen/Hersteller\*innen

## Maßnahmengruppe Fortbildung

- Weiter-/Fortbildung in Schulen/Kita/Uni zu regionaler Vermarktung
- Köche-Safari (Köche unter sich)
- Marketing für KMU

<sup>4</sup> Die Autoren danken Straßburger, T, (SMUL) für folgenden Hinweis: Neue Erzeugerorganisationen (EZG), können über die Förderrichtlinie Marktstrukturverbesserung in den ersten fünf Jahren bei deren Organisationskosten degressiv gefördert werden, sofern es in Sachsen in dem Bereich keine schon bestehende Erzeugerorganisationen gibt. Allerdings gibt es beihilferechtliche Förderregeln, z. B. max. 400.000 EUR in fünf Jahren. Das Beispiel vieler neugebauter Schlachthöfe in Ostdeutschland nach 1990 zeigt, dass diese in den ersten Jahren zwar noch rentabel produzieren konnten, später aber mangels Rentabilität geschlossen wurden (es gibt heute nur noch zwei große Schweineschlachthöfe in Ostdeutschland).

Kommentar der Autoren: Die Neubauwelle von Schlachthöfen in Ostdeutschland nach 1990 war mit dem sog. „Böckenhoff-Gutachten“ begründet worden, das aber eine eklatante Überschätzung der Produktionsentwicklung vorgenommen hatte. Die neugebauten Schlachthöfe konnten nicht mit Rohware versorgt werden, die nicht genutzten Kapazitäten führten zur Unrentabilität.

Vgl. BÖCKENHOFF, E.; K. WIMMLER et al.: *Strukturanalyse der Fleischindustrie in der ehemaligen DDR und Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung der Produktionskapazitäten in diesem Wirtschaftszweig. Gutachten. Universität Hohenheim 1990*

In der heutigen beruhigten Marktsituation sind massive Fehleinschätzungen, wie seinerzeit von Böckenhoff vorgenommen, wenig wahrscheinlich. Folglich können neue regionale Schlachthofprojekte wieder in aller Offenheit bewertet werden.

## 8.5 Resümee

### 8.5.1 Struktur

Aus Literatur und Befragungen konnte bereits abgeleitet werden, dass die Einrichtung einer neuen, zentralen und alleine von der öffentlichen Hand getragenen „Agentur“ wenig Anklang findet. Dagegen sprechen die Ergebnisse eher für die Einrichtung einer netzwerkartigen Struktur.

Folgende Anforderungen an die neue Struktur konnten gesammelt werden:

- Konkrete Zuständigkeiten in der Agentur klar verteilen, verantwortliche Kümmerer benennen –Ansprechpersonen auf regionaler Ebene schaffen, die bei Fragen des Tagesgeschäfts (Logistik, Vermittlung etc.) unterstützen können
- Vernetzung mit lokalen Initiativen und LEADER
- Zentralstelle für transversale Aufgaben (Fortbildung, Marketing) begleitet von regionalen bzw. branchenspezifischen Kollegien
- Finanzielle Beteiligung der Unternehmen an Marketing-Maßnahmen
- Steuerung nach messbaren Zielen

### 8.5.2 Aufgabenbereiche

Basierend auf der Analyse ergänzt durch Anforderungen des Auftraggebers werden folgende zentrale Aufgabenbereiche benannt:

1. Informations- und Vernetzungsveranstaltungen
2. Aufbau von Wertschöpfungsketten
3. Förderberatung („Fördercoach“)
4. Management eines Kleinprojektfonds
5. Ausbau der Vermarktung in die Außer-Haus-Verpflegung
6. Gemeinschaftswerbung
7. Öffentlichkeitsarbeit
8. Beratung von Unternehmen
9. Marktrecherchen, Markterhebungen
10. Akquisition von Fördermitteln

## **9. Entscheidung durch Auftraggeber**

Der Auftraggeber hat sich im Falle einer optimalen Finanzierung für ein Modell „Agentur + Kleinprojektefonds im Ergebnis einer Ausschreibung“ entschieden. Dieses Modell basiert im Wesentlichen auf dem Szenario 5 (vgl. Punkt 6.6) als Kombination der Agentur und dem Netzwerkmodell.

## **10. Möglichkeiten zur Nutzung des Regionalfensters**

### **10.1 Das Regionalfenster**

Das Regionalfenster kann zur Herkunftskennzeichnung von Lebensmitteln, Blumen und Zierpflanzen verwendet werden. Es wird für jedes Produkt individuell erstellt.

Die Einführung erster Produkte mit dem Regionalfenster fand zur Internationalen Grünen Woche im Januar 2014 in Berlin statt. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich seitdem dafür, bei der Vermarktung ihrer regionalen Produkte das Regionalfenster zu nutzen. Im Oktober des Jahres 2020 liegen der Geschäftsstelle rund 5.000 bundesweite Produktregistrierungen von etwa 870 Lizenznehmer\*innen vor.

Die produktspezifischen Aussagen im Regionalfenster werden durch ein umfangreiches Prüf- und Sicherungssystem über alle Stufen der Wertschöpfung regelmäßig kontrolliert und abgesichert. Für das Prüf- und Sicherungssystem sind 21 Zertifizierungsstellen bei der Regionalfenster Service GmbH zugelassen.

### **Verbindliche Aussagen zur Herkunft**

Das Regionalfenster trifft Aussagen zur Herkunft der eingesetzten landwirtschaftlichen Zutaten, zu dem Ort der Verarbeitung und optional zu den Vorstufen der Landwirtschaft, wie z. B. den eingesetzten Futtermitteln. Die Region für den Rohwarenbezug muss eindeutig benannt sein, zudem muss ein Qualitätssicherungssystem mit nachvollziehbarer Dokumentation und regelmäßigen neutralen Kontrollen bestehen.

### **Wer steht dahinter?**

Am 15. August 2012 gründeten acht Mitglieder den Verein Regionalfenster e. V. in privatrechtlicher Initiative. Seit diesem Zeitpunkt haben die Mitglieder tatkräftig am Konzept des Regionalfensters und an der Umsetzung der Regionalkennzeichnung gearbeitet. Der Verein organisiert sich in die acht Kammern Lebensmitteleinzelhandel, Großhandel, Verarbeiter\*innen und Nahrungsmittelhandwerk, Landwirtschaft und Direktvermarktung, Ökoverbände, Länderinstitutionen und Regionalinitiativen, Außer-Haus-Markt und Zertifizierungsstellen. Der Trägerverein hat 35 Mitglieder und repräsentiert die gesamte Wertschöpfungskette.

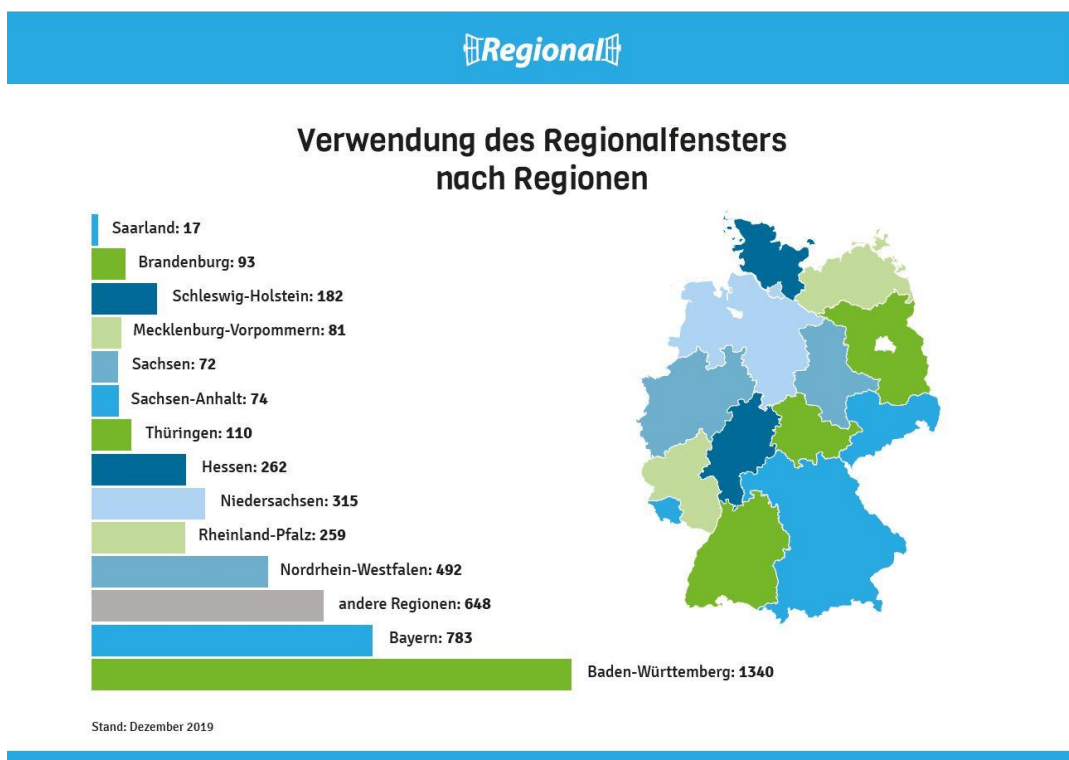
Die positive Entwicklung bewegte den Vorstand und die Mitglieder des Regionalfenster e. V. im November 2018 dazu, die Regionalfenster Service GmbH zu gründen. Die neu gegründete Gesellschaft nahm zum 01.01.2019 unterstützend zum Verein ihre Tätigkeit auf.

Sie organisiert das Prüf- und Sicherungssystem und vergibt Lizenzen für das Regionalfenster an Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Für die Regionalfensternutzung erhebt die Regionalfenster Service GmbH Lizenzgebühren, die den Umsatz eines Unternehmens und die zur Kennzeichnung angemeldeten Artikel bzw. den Umsatz mit Regionalfensterprodukten berücksichtigen.

## 10.2 Nutzung in Sachsen

Die Verteilung der Regionalfenster-Nutzung über das Bundesgebiet ist sehr heterogen. Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit den Qualitätszeichen in Baden-Württemberg, Bayern und Hessen sind aus diesen Regionen deutlich mehr Produkte registriert als aus anderen Regionen. Eine Aufstellung zum Jahresende 2019 macht dies deutlich:



Im Rahmen einer internen Auswertung vom Juli 2020 waren 65 Produkte mit der Herkunft Sachsen von insgesamt 14 Lizenznehmer\*innen angemeldet. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt besteht hier somit noch erhebliches Potential Regionalität in der Ernährungswirtschaft zu gewährleisten und zu kommunizieren.

## 10.3 Gestaltung eines „Sächsischen Regionalfensters“

Durch die Kooperation mit den Qualitäts- und Herkunftszeichen in Bayern, Baden-Württemberg und Hessen werden Synergien genutzt. Auf der Stufe der Erzeugung und der ersten Verarbeitungsstufe werden zusätzliche Kontrollen eingespart, da es eine gegenseitige Anerkennung der Herkunftssicherungssysteme gibt.



In Regionen, in denen es kein eigenes Länderqualitätszeichen gibt, wie z. B. in Sachsen, könnte das Regionalfenster als Prüf- und Sicherungssystem fungieren, welches durch eine länderspezifische Kennzeichnung ergänzt werden kann. Durch die Nutzung entsprechender Ländersignets kann so ein offizieller Charakter der Herkunft aus einem Bundesland kommuniziert werden. Zusätzlich sind innerhalb des Bundeslandes noch kleinräumigere Herkunftsangaben möglich. Damit kann z. B. die Herkunft Sachsen über das Landessignet und die Herkunft innerhalb Sachsens (z. B. Penig) über das Regionalfenster kommuniziert werden.

Die Nutzung freiverwendbarer Marken, wie das Landessignet, birgt das Risiko von Trittbrettfahrern. Das Regionalfenster hat beim Verbraucher eine sehr hohe Glaubwürdigkeit, die auf jeden Fall gewahrt werden muss. **Vor diesem Hintergrund sollte eine Gestaltung entwickelt werden, die vor Nachahmung schützt.**

### Vorteile dieser Konzeption

- Die Regionalfenster-Kennzeichnung an sich wird nicht verändert, so dass die Markenrechte nicht berührt werden. Zudem kann an die bestehende Bekanntheit und die bundesweite Einheitlichkeit der Regionalfenster-Herkunftsangabe angeknüpft und diese genutzt werden.
- Durch das Regionalfenster würde sichergestellt, dass nur Produkte gekennzeichnet werden, deren gesamte Wertschöpfung in Sachsen stattfindet. Bei Monoprodukten 100 % der Zutat und bei zusammengesetzten Produkten 100 % der Haupt- und wertgebenden Zutat sowie alle Verarbeitungsschritte.
- Im Rahmen der Layout- und Kennzeichnungsprüfung durch die Regionalfenster-Geschäftsstelle könnte eine ordnungsgemäße Verwendung dieser Kennzeichnung geprüft und freigegeben werden. Die beauftragen Kontrollstellen würden die ordnungsgemäße Verwendung vor Ort entlang der gesamten Wertschöpfungsstufen regelmäßig prüfen.
- Das Land Sachsen kann bestehende Infrastruktur und bewährte Konzepte zur Herkunftssicherung durch Beauftragung der Regionalfenster Service GmbH nutzen.
- Sächsische Organisationen und Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft können sich als Mitglieder im Regionalfenster e. V. engagieren.